

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 สังคมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวโน้มเป็นสังคมที่มีการแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบในเชิงธุรกิจการค้าค่อนข้างสูง ในเวทีแห่งการแข่งขัน มีปัจจัยอยู่หลายอย่างเป็นตัวแปรชี้วัดความได้เปรียบ ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในการบริหารจัดการ เงินทุนและเทคโนโลยี หนึ่งประชากร ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ในฐานะที่เป็นฐานการผลิตเพราะเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ ดังนั้นสิ่งแรกๆ ที่ควรให้ความสำคัญคือจะต้องพัฒนาประชากรให้มีศักยภาพ ซึ่งศักยภาพของประชากรในประเทศจะเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของประเทศเป็นสำคัญ การพัฒนาประชากรของประเทศให้มีความรู้ ความสามารถและมีคุณภาพอย่างทั่วถึง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มสมรรถนะและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กมลทิพย์ ใจดี, 2557) ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรที่เป็นทั้งของรัฐบาลและเอกชนนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของ ผู้นำว่ามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน/นักวิชาการให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ดีเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กรว่าควรใช้เครื่องมือแบบใดจึงจะเหมาะกับองค์กรของตน รวมทั้งความร่วมมือของพนักงานในองค์กร และผู้บริหารเพื่อนำพาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและได้เปรียบในด้านการแข่งขัน (O' Neil, 2002 ; ธีรยชนก ธิติพงษ์วิวัฒน์, 2552)

มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นองค์กรการศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาชั้นสูง สนับสนุนงานวิชาการตลอดจนเป็นแหล่งผลิตความรู้และวิชาชีพให้แก่มวลชน โดยได้รับความไว้วางใจจากสังคมให้ปฏิบัติภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จากภารกิจดังกล่าว การวิจัย ถือได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เนื่องจากการสร้างความรู้ใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกันในระยะที่ผ่านมา จนปัจจุบันมหาวิทยาลัยเอกชนมีมากกว่า 40 แห่ง ตั้งอยู่ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) การเพิ่มขึ้นของเอกชนทำให้มีการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้มหาวิทยาลัยแห่งใดหากไม่ปรับตัวหรือพัฒนา ก็จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย แต่ในปัจจุบันการแข่งขันด้านการศึกษาโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษามีมากขึ้นด้วยปัจจัยต่างๆ ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดทางการบริหารและยุทธศาสตร์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การจัดตั้งสถาบัน การศึกษาเอกชนเป็น “การลงทุนส่วนตัว”

(Private Investment) ประเด็นสำคัญคือ จุดสมดุลระหว่างผลตอบแทนส่วนตัวกับผลตอบแทนทางสังคมของสถาบันการศึกษาเอกชน ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดีของผลตอบแทนทางสังคมคือ “คุณภาพ” ของการศึกษาที่สถาบันการศึกษานั้นสร้างขึ้น (อุทัย ดุลยเกษม. 2547) ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) (2553) ซึ่งสรุปว่าแนวโน้มการบริหารการอุดมศึกษาไทย ในอนาคตนั้นจะมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยสถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เพื่อความอยู่รอดและแข่งขันได้ทั้งนี้ งบประมาณหลักในการบริหารมหาวิทยาลัย เอกชนประกอบด้วย 2 ส่วนคือ 1) ทุนของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มาจากทุนอุดหนุนจากผู้รับอนุญาต ทุนจากการได้รับบริจาค ทุนสะสมที่ได้มาจากผลการดำเนินงาน 2) รายได้ของมหาวิทยาลัยได้มาจากเงินผลประโยชน์ ค่าเล่าเรียน ค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และค่าบริการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้บริจาคหรืออุทิศให้แก่สถาบัน เงินอุดหนุนจากรัฐ รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและทรัพย์สินของสถาบัน รวมถึงรายได้และผลประโยชน์อย่างอื่น (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545)

แม้ว่าจะมีมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากที่เป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีชื่อเสียงและมีคุณภาพสูง จะสามารถจัดการศึกษาได้ดีกว่าการศึกษาของรัฐแต่ก็มีมหาวิทยาลัยเอกชนอีกจำนวนหนึ่ง ที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา เพื่อยกระดับมาตรฐานให้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครองและสามารถอยู่รอดได้ในภาวะที่มีการแข่งขันสูง สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้โดยไม่ล้มเลิกกิจการ เพราะการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐคือมีลักษณะเป็นธุรกิจทางการศึกษา ซึ่งนอกจากจะต้องเน้นคุณภาพทางวิชาการแล้ว การบริหารยังต้องคำนึงถึงกำไรเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ จากจำนวนนักศึกษาที่ลดลงค่อนข้างมาก ได้ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่ง อันเป็นผลมาจากวิกฤตเศรษฐกิจและการบริหารจัดการต้นทุน ในภาวะเช่นนี้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องทบทวนบทบาทและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

นอกจากการถดถอยขององค์กรเป็นช่วงเวลาที่ยังต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดแล้ว หากองค์กรถือเป็นโอกาสสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรครั้งใหญ่โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศแล้ว องค์กรก็อาจจะกลายเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (พลฤทธิ์ เทศจิต, 2552) ปัจจุบันในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นมีสภาวะการแข่งขันที่สูงและรุนแรงมากยิ่งขึ้นดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชน จึงต้องคิดและหาแนวทางเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น ๆ อยู่ที่ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า การดึงดูดให้ลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาใช้บริการ การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว (สุวรรณา พลอยศรีและชาติรี ปรีดาอนันท์สุข, 2557)

เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) คือ การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงานและพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์...” จึงนับเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวไปสู่ ความเป็นเลิศตามศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา แต่ละแห่งโดยคำนึงถึงควมมีเสริภาพทางวิชาการความเป็นอิสระในการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและความเป็นเลิศจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ อาจารย์จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในความเป็นเลิศ (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2555)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือก ผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้ 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ (พีรศักดิ์ สิริโยธิน, 2556) อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) คือ กรอบที่ทำให้มีมุมมอง และแนวคิดการบริหารองค์กรในเชิงระบบ (มองทุกระบบเชื่อมโยงกันหมด) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด และเป็นการต่อยอดจากการประกันคุณภาพที่ทำมาแต่เดิมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และมีมาตรฐานที่สูงขึ้นเป็นลำดับ (ใจชนก ภาคออต, 2555) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกเนื่องจากระบบดังกล่าวมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปในด้านการศึกษาได้มีการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน และสถานศึกษาต่างๆ โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อการบริหารที่เป็นเลิศของบัลดริจ เนชั่นแนล ควอลิตี้

โปรแกรมซึ่งมีองค์ประกอบสำหรับองค์กรการศึกษาไว้ 7 หมวด เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ด้านการศึกษา ได้มาจากหลักการและแนวคิดของ การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด ประเมิน และการเรียนรู้ขององค์กร การให้ความสำคัญต่อบุคลากร การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่าและมุมมองในเชิงระบบมาบูรณาการภายใต้กรอบความคิดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เพื่อสร้างเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา (Education Criteria for Performance Excellence, 2013-2014)

จากความสำคัญดังกล่าว มหาวิทยาลัยเอกชนเริ่มเล็งเห็นความสำคัญของการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร ตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารจะต้องศึกษารูปแบบ (Model) ในการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพบริบทและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเอกชน และในปัจจุบันแนวคิดการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเครื่องมือทางการจัดการให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศและความสำเร็จขององค์กร มีความสมดุลระหว่างมุมมองในระยะสั้นและระยะยาวและทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพขององค์กรอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1.2.1 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

1.2.2 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

1.3 ความสำคัญของการวิจัย

ความสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้มีดังนี้

1.3.1 ได้ทราบถึงสภาพของการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชน

1.3.2 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่ง

1.3.3 เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเอกชนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระบบการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่สามารถเทียบได้ในระดับสากล

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยไว้ดังนี้

1.5.1 การวิจัยนี้มุ่งศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน ที่เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 22 แห่งจากมหาวิทยาลัยเอกชน 43 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่อนุญาตให้ผู้วิจัยสามารถเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามได้

1.5.2 ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งได้ดังนี้

1.5.2.1 ผู้มีส่วนร่วมในสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 5 คน

1.5.2.2 ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วยรองอธิการบดี คณบดี และอาจารย์ประจำ ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.5.2.3 ผู้เชี่ยวชาญในตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 9 คน

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะสำหรับการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1.6.1 **สภาพการพัฒนางานองค์กร** หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำระดับสูง/มหาวิทยาลัย ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการการศึกษา ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประกอบด้วย

1.6.1.1 **การนำองค์กร** หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และต่อระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน ความผูกพันและความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

1.6.1.2 **การวางแผนเชิงกลยุทธ์** หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ทิศทาง) ที่สำคัญ การค้นหาความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนงานและโครงการต่างๆ การพิจารณาทรัพยากรเพื่อให้ยุทธศาสตร์บรรลุตามแผนงาน ตลอดจนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.6.1.3 การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การรับฟังและรวบรวมข้อมูลจากผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ การสร้างหลักสูตรที่ตอบสนองกลุ่มผู้ใช้ การสร้างกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลที่ดี การพัฒนาสัมพันธภาพเพื่อนำไปสู่ความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้า (ทั้งในปัจจุบันและอนาคต) การแก้ไขข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล

1.6.1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดความรู้ หมายถึง การใช้ข้อมูลเพื่อการติดตามผล และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพของการตัดสินใจในทุกระดับ การค้นหาและขยายผลของแนวปฏิบัติที่ดี การเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ การปรับปรุงผล การดำเนินงานขององค์กร การจัดการระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร

1.6.1.5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การบริหารอัตรากำลังและการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถที่ได้ผล การสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการทำงานที่เกิดสมรรถนะสูง สุขอนามัยความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน การให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร การสร้างความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลและความก้าวหน้าของบุคลากร

1.6.1.6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ หมายถึง การวางแผนคิดในการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานต่างๆ การบริหารงานในทุกส่วนให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ การควบคุมและการปรับปรุงงาน การควบคุมต้นทุนโดยรวมขององค์กร การจัดการห่วงโซ่ การป้องกันภัยและเตรียมพร้อมในการรับมือกับภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น การจัดการนวัตกรรมขององค์กร

1.6.1.7 ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการ การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร การนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กรผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษาอื่นที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

1.6.2 รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ตัวแบบ (Model) ที่มีวิธีปฏิบัติที่จะนำพามหาวิทยาลัยเอกชนในฐานะองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา และ 2) มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา การศึกษา โดยผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญ

1.6.3 ความเป็นเลิศ หมายถึง ความสำเร็จจากการดำเนินงานที่มีคุณภาพจนเกิดความโดดเด่น อันเกิดจากการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจนบรรลุความคาดหวัง มหาวิทยาลัยเอกชนในฐานะองค์กรการศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้จน

เกิดผลสัมฤทธิ์ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีตลอดจนการรักษาความเป็นเลิศไว้ได้อย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

1.6.4 มหาวิทยาลัยเอกชน หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ก่อตั้งและดำเนินการโดยการอยู่ในรูปแบบของบุคคลหรือมูลนิธิที่เป็นหน่วยงานเอกชน โดยอยู่ในการกำกับดูแล และควบคุมโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

1.6.5 ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย หมายถึง รองอธิการบดี คณบดี และอาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.6.6 ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารงานในมหาวิทยาลัยเอกชน หรือผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารในระดับอุดมศึกษาและเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ เพื่อลงนามตามมติความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในการประชุมสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

1.6.7 ความเหมาะสม หมายถึง ตัวแบบ (Model) การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีความเหมาะสมในนำไปปฏิบัติจริงได้ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยเอกชน

1.6.8 ความเป็นไปได้ หมายถึง ตัวแบบ (Model) การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงได้ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยเอกชน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิด เกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาองค์กร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา
- 2.3 มาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา
- 2.4 แนวคิด เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาองค์กร

2.1.1 แนวคิด เกี่ยวกับองค์กร

ในความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดขององค์กร (Organization) นั้น ก็คือ การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันวัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปได้เพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจังแตกต่างกันไป จึงได้มีองค์การเกิดขึ้น แต่ถ้าองค์การนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีสถานะ “เป็นทางการ” (Formal Organization) ซึ่งจะต่างจากองค์การที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีการระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ” (Informal Organization)

องค์การเป็นการรวมตัวของสมาชิกเป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันและสัมพันธ์กันในการดำเนินงานนั้นมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ การให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ส่วนองค์กร (Organ) บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็น ส่วนประกอบย่อยของหน่วยงานใหญ่ที่ ทำหน้าที่สัมพันธ์หรือขึ้นต่อกัน องค์กร (Organization) เป็นศูนย์กลางของกิจการที่รวม ประกอบขึ้นเป็นหน่วย หรือหลายๆ องค์กรรวมกันเข้ากลายเป็นองค์กร (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556)

สร้อยตระกูล (ดิวิยานนท์) ธรรมานะ (2550) กล่าวว่าองค์การเป็นการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีเหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อให้บรรลุความประสงค์ หรือ

จุดมุ่งหมายที่มีอยู่ร่วมกันอย่างชัดเจนด้วยวิธีแบ่งแรงงานและหน้าที่ตามสายงานที่กำหนด ลำดับ
ชั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ได้ให้ความหมายว่าว่าองค์กรคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงาน
ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

แนวคิดของ Amitai Etzioni นักสังคมวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย เมืองนิวยอร์ก
ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกันเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุม
องค์กร ที่จะต้องใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดความยินยอมที่จะปฏิบัติตาม ความ
ยินยอมนี้จะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับประเภทขององค์กรเหล่านั้น และจำแนกประเภทขององค์กร
เอาไว้เป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. องค์กรที่ใช้กำลังบังคับเพื่อให้คนทำตาม (Coercive Organizations) องค์กร
ประเภทนี้ที่ชัดเจน ได้แก่ คุก สถานกักกัน ค่ายเชลยศึก เป็นต้น

2. องค์กรที่เน้นการให้ค่าตอบแทนเพื่อให้คนทำตาม (Utilitarian Organizations)
องค์กรประเภทนี้ได้แก่ องค์กรห้างร้าน อุตสาหกรรม และงานบริการทั้งหลาย ที่คนทำงานให้
โดยมีค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำตามให้กับองค์กร

3. องค์กรที่เน้นนามธรรมเป็นผลตอบแทนในการทำให้คนทำตาม (Normative
Organizations) สิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นมีได้หลายอย่าง มันอาจเป็น เกียรติยศ ชื่อเสียง การได้รับคำ
สรรเสริญ การได้ความสุขใจ การอุทิศให้กับส่วนรวม องค์กรประเภทนี้ได้แก่ วัด พรรคการเมือง
มูลนิธิอาสาพัฒนา เป็นต้น

4. องค์กรแบบคู่หรือองค์กรประเภทลูกประสม (Dual compliance Organizations)
คือ องค์กรที่มีลักษณะความยินยอมแบบผสม ระหว่างสองแบบรวมอยู่ในองค์กรเดียวกัน เป็น
องค์กรที่มีการใช้ระบบที่ทำให้คนเข้าร่วมด้วย หรือยอมตามกลุ่มจากแรงหลายทาง เช่น ให้ได้ทั้ง
ค่าตอบแทนที่เป็นเงินทอง คำนวณเป็นผลตอบแทนได้ และการให้ทั้งชื่อเสียงเกียรติยศ เช่น
มหาวิทยาลัย องค์กรวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร นักประดิษฐ์ หรือเป็นกองทัพในยามสงคราม คือถ้า
รบชนะก็ได้เกียรติยศและชื่อเสียง แต่ถ้าหนีสงคราม หนีทัพ ก็มีสิทธิถูกขึ้นศาลทหาร เป็นต้น
ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory)

2.1.2 แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การบริหารและการพัฒนาองค์กรถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็น
ผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงาน
จนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่
หลากหลาย ท้าทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

ตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับว่างานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ท้าทาย เหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลแต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก

การพัฒนาองค์กร เป็นการทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง ให้เจริญก้าวหน้าหรือดีกว่าเดิม เพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งระบบ โดยการสร้างปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาองค์กร เกิดจากการผสมผสานระหว่างคนและสังคม (People and Social) โครงสร้าง (Structure) นวัตกรรม (Innovation) และระบบงาน (Work System) ให้สอดคล้องกัน ภายใต้การบริหารจัดการอย่างมีระบบที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กร ผ่านเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่เหมาะสม โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกส่วนขององค์กรอย่างยั่งยืน

นักทฤษฎีทางด้านบริหารได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ต่างๆ กันมากมาย เช่น เบนนิส ที่ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่าเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กร เพื่อว่าองค์กรจะไดสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับ เทคโนโลยีการตลาด และสิ่งท้าทายต่างๆ ตลอดจนรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง (จุมพล หนิมพานิช, 2554)

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่าง เป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและควมมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้ องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2555) ได้สรุปว่าการพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกันเกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ

การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศต้องเริ่มจากการรู้จักองค์กรเป็นอันดับแรก เพื่อให้บุคลากรทุกคนมองภาพขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน วางแผนการดำเนินกิจกรรม การปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การรู้จักองค์กรเป็นการสรุปภาพรวม ขององค์กรให้ชัดเจนในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

1. สินค้าและบริการขององค์กรที่สำคัญ
2. วิสัยทัศน์พันธกิจ และค่านิยม ขององค์กร
3. ลักษณะโดยรวมของพนักงาน
4. สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยีและอุปกรณ์ในการทำงาน
5. กฎระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติ
6. โครงสร้างองค์กร
7. ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. สภาพการแข่งขัน
9. ความท้าทายขององค์กร ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล
10. แนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการ
11. ระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จิตติมา อัครฉัตรพงศ์ (2557 : 3-4) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การสรุปได้ว่าการ พัฒนาองค์การเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า เป็นการวัดประเมินค่าตัวเอง ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของค่านิยมโดยมีความเกี่ยวข้องกับการนำเทคนิคการพัฒนาองค์การเข้า มา ใช้อย่างมีแผน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และเทคโนโลยีต่างๆ กระบวนการดังกล่าว เกิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การทั้งระบบให้ดีขึ้น

ส่วน สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2550) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของ การพัฒนาองค์การมีดังนี้คือ 1)การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิกองค์กร 2) ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่มีมากขึ้นแทนที่ จะไปแก้กบฏปัญหาขององค์กรไว้ 3) เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทางคือจากระดับบนสู่ระดับล่างระดับ ล่างสู่ระดับบน ระดับ แนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทะแยง 4) ส่งเสริมระดับขวัญ และความพึงพอใจของ ผู้ปฏิบัติงาน 5) ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะแก้กบฏไว้ 6) พยายาม

กำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ 7) ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์การ 8) ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ 9) ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มากขึ้น ดังที่ วิเชียร วิทโยดม (2550) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ คือ 1) เพื่อพัฒนาองค์การให้ทันสมัย สามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ทันท่วงที 2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการนำเอาเทคนิคและวิธีการ ใหม่ ๆ มาปรับใช้ 3) เพื่อสร้างระบบความรับผิดชอบร่วมกัน 4) เพื่อสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เกิดการตื่นตัว มีการแข่งขันกันสร้างผลงานเพื่อองค์การเป็นส่วนร่วม 5) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในบรรดาผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้นของสายการ บังคับบัญชาและระหว่างผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน 6) เพื่อสร้างกลไกที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและ กลุ่มคน 7) เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ

นอกจากนี้ จิตติมา อัครดิติพงษ์ (2557) ได้กล่าวถึงลักษณะการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้ ประการที่หนึ่ง การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาทางสังคม (Social-Problem Solving) เพราะการเปลี่ยนที่ว่าตั้งอยู่บนรากฐานของข้อมูลกล่าวคือไม่ใช่เมื่อคิดจะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงก็สามารถทำได้ โดยอัตโนมัติคือ เพียงแต่นำเทคนิคที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถประสบผลสำเร็จได้ เลยตรงกันข้ามหากจะมีการพัฒนาองค์การจริงจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจะได้นำข้อมูล เหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์ก่อนที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ข้อมูลเหล่านั้นเมื่อได้มา ไม่ใช่ จัดให้สำหรับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่ควรจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ภาพของ สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้ถูกต้อง เมื่อเช่นนี้จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะเกี่ยวข้องกับการตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติการติดตามและการแก้ไข ป้องกันกรณีที่เกิดมีความจำเป็นขึ้นมา

ประการที่สอง การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา คือ พยายามแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา มากกว่าจะใช้เวลาในการอภิปรายเชิงแนวคิด ทฤษฎีปัญหา ต่างๆ เหล่านี้คือ ปัญหาที่ทุกคนในองค์การกำลังเผชิญอยู่เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงได้มีความพยายาม สำหรับผู้เกี่ยวข้องที่จะนำทฤษฎีและผลการวิจัยจากสาขาวิชาการต่างๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งรวมทั้งสาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ จิตวิทยาสังคม มานุษยวิทยาสังคม สังคมวิทยา เป็นต้น นอกจากนี้ในการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการ วินิจฉัยโดยตั้งอยู่บนความรู้เชิงศาสตร์ที่ได้มาจากทฤษฎีองค์การ พลวัตกลุ่ม (Group dynamics) ทฤษฎีบุคลิกภาพ เป็นต้น

ประการที่สาม กระบวนการพัฒนาองค์การ มองการเปลี่ยนแปลงองค์การในแง่ของระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ที่ต่างพึ่งพาอาศัย ดังนั้นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้อง

ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ ปฏิเสธไม่ได้ว่าจะมีอิทธิพล หรือผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลแน่นอนย่อมส่งผล กระทบต่อกลุ่มและการเปลี่ยนแปลงที่กลุ่มย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การและนี่ก็คือ สาเหตุของการ เรียกกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การนี้ว่า การพัฒนาองค์การ

ประการที่สี่ การพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารหรือการจัดการ โดยเฉพาะการบริหารหรือจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้องค์การมีความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การได้ตลอดรวมไปถึงความมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ

ประการที่ห้า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์ก็คือพยายามสอนให้บุคคลมีทักษะความชำนาญใหม่ๆ ในขณะเดียวกันก็ไม่พยายามที่จะให้มีการลืมทักษะความชำนาญที่เคยมีมาก่อนกระบวนการนี้ไม่ใช่การแก้ปัญหาองค์การระยะสั้น แต่เป็นกระบวนการที่ค่อนข้างใช้เวลา ขณะเดียวกันระหว่าง ดำเนินการพยายามให้บุคคลเรียนรู้ที่จะปฏิสัมพันธ์ต่างกัน ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกัน ประการที่หก การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการฟื้นฟู ปรับปรุง องค์การให้ดีขึ้น การฟื้นฟูปรับปรุงองค์การดังกล่าว กล่าวโดยทั่วไปได้ว่า มีประโยชน์เกือบทุกประเภทของ องค์การ แต่สภาพการณ์ดังกล่าว คือ การปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นได้โดยทั่วไปจะต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกแต่ละคนในองค์การที่ต้องให้ความร่วมมือกับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ประการที่เจ็ด การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในแง่ นี้ จะต่างไปจากแนวทางตลอดจนเทคนิควิธีการอื่นที่มีแนวโน้มเพียงแต่จะคอยอธิบายว่าการ เปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นมาได้อย่างไร และบางทีการเน้น ที่เป็นการเน้นสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำเสร็จลง ไปไม่ได้มีการเน้นความสำเร็จตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ประการที่หก การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการฟื้นฟู ปรับปรุง องค์การให้ดีขึ้น การฟื้นฟูปรับปรุงองค์การดังกล่าว กล่าวโดยทั่วไปได้ว่า มีประโยชน์เกือบทุกประเภทของ องค์การ แต่สภาพการณ์ดังกล่าว คือ การปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นได้โดยทั่วไปจะต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกแต่ละคนในองค์การที่ต้องให้ความร่วมมือกับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

ประการที่เจ็ด การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในแง่ นี้จะต่างไปจากแนวทางตลอดจนเทคนิควิธีการอื่นที่มีแนวโน้มเพียงแต่จะคอยอธิบายว่าการ เปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นมาได้อย่างไรและบางทีการเน้นที่เป็นการเน้นสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำเสร็จลง ไปไม่ได้มีการเน้นความสำเร็จตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ประการที่แปด การพัฒนาองค์การมีลักษณะของการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ทฤษฎีและการปฏิบัติ นั่นคือเวลาจะมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในทางปฏิบัติจะได้มีการนำทฤษฎีผลการวิจัยตลอดจนความรู้จากสาขาวิชาต่างๆ เข้ามาใช้โดยเฉพาะการนำความรู้จากพวก พฤติกรรมศาสตร์

ประการที่เก้า การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทศนคติพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของกลุ่มต่างๆ ในองค์การมากกว่าปัจเจกบุคคล

ประการที่สิบ การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาอาจจะเป็นร้อยปี หรือ หลายปี ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีคุณค่ามีความหมายอยู่ได้นาน

ประการที่สิบเอ็ด การพัฒนาองค์การมีลักษณะมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ องค์การที่มีสมรรถนะโดยทั่วไปจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การที่มีประสิทธิภาพ คือองค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ องค์การที่มีประสิทธิผล คือองค์การที่ใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ผลผลิตมากซึ่งวัดโดยเปรียบเทียบ อัตราส่วนระหว่างส่วนที่นำ เขากับผลงานที่ได้รับออกมา สำหรับองค์การที่มีสุขภาพที่สมบูรณ์ โดยทั่วไปมักจะมีการจัดองค์การที่เหมาะสม การตัดสินใจที่เกิดขึ้นอยู่บนพื้นฐานแหล่งข่าวสารข้อมูลการให้ผลตอบแทนให้ตามผลงาน การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบใดส่วนใหญ่สารที่ส่งไปจะไม่ถูกบิดเบือน มีลักษณะเป็นระบบเปิดทุกคนจะทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ขององค์การ ประการที่สิบสอง การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่ จะต้องแสดงความผูกพันตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ตนมีอย่างไรก็ตามในส่วนของผู้ที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงจะเป็นคนในหรือนอกองค์การก็ได้แล้วแต่กรณี

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้า และเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” ไว้ว่า ยอดดี หรือยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

นิคม แก้วสา (2548 : 2) กล่าวว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ จำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การและส่งเสริมการ

พัฒนาตนของบุคลากรในองค์การจากความรู้ ความคิด หลักการ และแนวปฏิบัติตั้งแต่ต้น แสดงให้เห็นภาพส่วนประกอบต่าง ๆ มาสร้างภาพรวมเป็นการสรุป จะช่วยเพิ่มความรู้ ความสามารถ ในการวางแผนดำเนินการทั้งระดับองค์การ และระดับบุคลากร ให้นำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นองค์การจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดจะขึ้นกับประสิทธิภาพของคน ในองค์การ ซึ่งจะต้องดำเนินไปพร้อมกัน

เจตนา เมืองมูล (2551) ได้ให้ความหมายของความเป็นเลิศว่า หมายถึงคุณภาพยอดเยี่ยม มีความเด่นชัดและมีประสิทธิภาพสูง

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556) กล่าวว่า ความเป็นเลิศหมายถึง ระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของเกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกัน ได้รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน

ความเป็นเลิศ หมายถึง สถานะ ลักษณะหรือสภาพที่มีคุณภาพยอดเยี่ยมมีความเด่นชัดในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษและมีประสิทธิภาพสูง ดำเนินงานด้วยกระบวนการที่รวดเร็วก้าวหน้าที่ดีเยี่ยม โดยคณะทีมงานมืออาชีพที่เข้มแข็ง เป็นแบบอย่างใด

ความหมายของความเป็นเลิศที่เสนอไว้ใน <http://decisiontolead.com> (2014 อ้างอิงถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2559) ความว่าการบริการที่เป็นเลิศเป็นการให้บริการที่มีคุณค่าและประสบการณ์สูง ทุกวัน ทุกเดือน ทุกปี และตลอดไป ถ้าเป็นผลิตภัณฑ์ก็ต้องมีกระบวนการที่เชื่อได้ว่า จะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง

ความหมายขององค์การเป็นเลิศใน [www. ddexcellence.com](http://www.ddexcellence.com) (2014 อ้างอิงถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2559) ความว่าเป็นองค์การที่มุ่งมั่นยกระดับคุณภาพผลผลิตหรือวิธีการที่ผลิตอยู่ตลอดเวลา อย่างมิ่วเสียเวลาลากเถียงกันว่ามันคืออะไร เพราะทุกอย่างไร้ความหมายหากไม่ลงมือทำที่สำคัญคือแม้จะทำแต่ถ้าไม่ทันกาลย่อมเกิดผลเสียมากกว่า

บุญชม ศรีสะอาด (2556) กล่าวถึงประโยชน์ที่เกิดจากองค์การความเป็นเลิศ ซึ่งท่านแนะนำว่างานจะสำเร็จต้องใช้สูตร “3ท” คือ “ทำทันที”

DePorter (2000) นิยามความเป็นเลิศไว้ว่าความเป็นเลิศหมายถึงการทำทุกอย่างที่มุ่งคุณภาพสูงสุดยอดเยี่ยม มีคุณค่า และคุ้มค่า เมื่อเราทำสิ่งใดด้วยความเป็นเลิศ เราจะทำได้อย่างยอดเยี่ยม (Extremely Well) โชติช่วง (Shine) และโดดเด่น (Stand Out) DePorter อ้างคำกล่าวของ Alistotle ว่า ความเป็นเลิศเป็นศิลปะซึ่งได้มาด้วยการฝึกฝนและฝึกนิสัย เราทำสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ใช่เพราะเรารู้ความถูกต้องหรือความเป็นเลิศ แต่เพราะเราทำความถูกต้องหรือความเป็นเลิศ และความเป็นเลิศไม่ใช่การกระทำเพียงแค่ชั่วคราว แต่เป็นการทำสิ่งนั้น ๆ จนเป็นกิจนิสัย

Collins (2014) ให้ความหมายความเป็นเลิศ (Excellence) ว่า หมายถึงองค์การแห่งความเป็นเลิศในความหมายของการเป็นเลิศที่มากกว่า ระดับดี(Good) ไปสู่ความดีเลิศ(Excellence) คือ องค์การที่มีผลการตอบแทนสูงจากการลงทุน หรือเป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงิน

ติดต่อกันเป็นระยะเวลาที่ยาวนานอย่างน้อย 15 ปีคล้ายกับ Kao, Kao & Jing (2006) ที่เห็นว่าองค์กรที่มีความเป็นเลิศ หมายถึงองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการเงิน สามารถให้ความช่วยเหลือสังคมและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตที่มีคุณค่าต่อการลงทุนได้ในระยะยาว สอดคล้องกับ BNET Business Dictionary (2000) ให้ความหมายความเป็นเลิศ (Excellence) ว่า หมายถึงการแสดงผลสำเร็จขององค์กรที่บ่งบอกถึงการเป็น องค์กรที่ดีที่สุด ที่เหนือชั้นกว่าคู่แข่งอื่นหรือเป็นองค์กรที่ได้เปรียบในการแข่งขันสามารถยึดครองตลาดใน ธุรกิจงานประเภทเดียวกันได้มากกว่าอย่างยั่งยืน

The European Foundation for quality Management (cited in The Malcolm Baldrige National quality award, 2012) ให้ความหมายความเป็นเลิศ (excellence) ว่าหมายถึงวิธีการที่โดดเด่นในการบริหารองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของผลลัพธ์ (Outstanding Practice in Managing Organization and Achieve Results) ขณะเดียวกันที่ให้คำนิยามขององค์กรที่มีความเป็นเลิศว่าหมายถึงองค์กรที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการบริหารที่มีสัมฤทธิ์ผลและสร้างความมั่นใจได้ว่าสัมฤทธิ์ผลนั้นจะมีความยั่งยืนในอนาคต

จากคำนิยามดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในการสร้างความเป็นเลิศขององค์กรนั้น จะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ประกอบด้วย

(1) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ก่อนอื่นจะต้องทราบว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรคือใคร และเขาเหล่านั้นมีความคาดหวังอะไรบ้าง

(2) การบริหารและพัฒนาจนเกิดผลหรือความสำเร็จ กล่าวคือองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) การรักษาความเป็นเลิศไว้ได้อย่างยั่งยืน จะต้องศึกษาว่ามีวิธีการปฏิบัติหรือแนวทางใดที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง ความสำเร็จจากการดำเนินงานที่มีคุณภาพจนเกิดความโดดเด่น อันเกิดจากการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจนบรรลุความคาดหวังองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้จนเกิดผลสัมฤทธิ์ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีตลอดจนการรักษาความเป็นเลิศไว้ได้อย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศ เป็นความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการกระทำและหาวิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต้องเริ่มจากการรู้จักองค์กรเป็นอันดับแรก เพื่อให้บุคลากรทุกคนมองภาพขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน วางแผนการดำเนินกิจกรรม การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การรู้จักองค์กรเป็นการสรุปภาพรวมขององค์กรให้ชัดเจน

พอล สตีล (Paul Steel) (2551) ผู้ตรวจประเมินระดับโลกและผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาด้านความเป็นเลิศขององค์กร ได้ให้ข้อคิดและหลักการสำคัญต่าง ๆ สำหรับตรวจสอบสุขภาพหรือ เอกซ์เรย์องค์กร ซึ่งองค์กรสามารถทำได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งตอกย้ำให้เห็นความสำคัญ เทคนิค และวิธีปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย “ความเป็นเลิศ” โดยมุ่งเป้าไปที่ประเด็น “การบริหารจัดการเชิงระบบ” หรือ System Management โดยเป็นเครื่องมือใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรจะมีการปรับปรุงการดำเนินงานบางอย่างมาแล้วอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงเรื่องของการเชื่อมโยงกันระหว่างกระบวนการทำงานต่าง ๆ ก็จะไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ ดังนั้น การใช้ System Engineering อันตรงพลังนี้เข้าเชื่อมโยงการปรับปรุงทุกระบบการดำเนินงานเข้าด้วยกัน ก็จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้อย่างก้าวกระโดดขององค์กร ซึ่งเขาได้ระบุจุดสำคัญในการบริหารเชิงระบบเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศนี้ ว่าควรคำนึงถึงเกณฑ์วัดมาตรฐาน 7 ประการด้วยกัน ต่อไปนี้

1. การนำองค์กร (Leadership Excellence) มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) อันประกอบด้วย ความรับผิดชอบส่วนตัวที่มีต่อลูกค้า/ผู้บริจา ค ความเกี่ยวข้องส่วนบุคคลในทิศทางอย่างมีประสิทธิภาพ ความเกี่ยวข้องส่วนบุคคลในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การสื่อสารและต้นแบบเชิงคุณค่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรมและกฎหมาย ความสนใจที่มุ่งไปที่ การเรียนรู้ทุกภาคส่วนขององค์กร รวมถึงการเป็นพลเมืองที่ดี(Good Citizenship)

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Excellence) องค์กรเป็นเลิศมักมีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) ทั้งในด้าน การจัดการด้านกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และการนำแผนไปปฏิบัติ โดยให้น้ำหนักในประเด็นความสมดุลของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดเป้าหมายเชิงรุก ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันของกระบวนการทำงานกับกลยุทธ์ กลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายที่จำเป็น บนพื้นฐานความต้องการของลูกค้า/ผู้บริจา ค และทิศทางการตลาด รวมถึงประสิทธิภาพเชิงสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้า/พันธมิตร และลูกค้า/ผู้บริจา ค การมุ่งดำเนินการตามแผนงานและความคล่องตัวของการวางแผน ซึ่งการวางแผนของแผนในเชิง กลยุทธ์ที่แท้จริงนั้น จะต้องมีความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน จึงจะสามารถทำให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นไปสู่ความเป็นเลิศได้

สำหรับวิธีปฏิบัติเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) นั้น จำเป็นต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ การพัฒนากลยุทธ์ การบริหารจัดการความเสี่ยง การประเมินกลยุทธ์ การพัฒนาสมมติฐานเชิงกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อในทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันของแผนและกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงเป้าหมายในการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี การถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของแผนนั้น การทบทวนทิศทางและการจัดสรรทรัพยากร

3. ด้านลูกค้า/ผู้บริจาค และตลาด (Customer/Donors and Market Focus Excellence) การนำองค์กรที่เป็นเลิศในด้านนี้ต้องมุ่งเน้นใน 3 เรื่องสำคัญ คือ ด้านความรู้ ความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า/ผู้บริจาค โดยดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) ได้แก่ องค์กรต้องมีการศึกษาเรื่องตลาดเชิงลึกและสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ การเอาใจใส่แนวโน้มและศักยภาพของความต้องการของลูกค้า/ผู้บริจาค การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า/ผู้บริจาคเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังต้องรับฟังความต้องการของลูกค้า/ผู้บริจาคอย่างหลากหลายรอบด้าน การปรับปรุงความสัมพันธ์และความภักดีของลูกค้า/ผู้บริจาค รวมถึงประสิทธิภาพและความฉับไวในการแก้ปัญหาความไม่พอใจของลูกค้า/ผู้บริจาค และการไม่เลือกใช้หรือซื้อสินค้า/บริจาคซ้ำ แนวทาง ปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) นั้น สำคัญที่สุดคือ จำเป็นต้องคำนึงถึงด้านการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า/ผู้บริจาค การคำนวณหรือการวัดความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้บริจาค การวัดความรู้ การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายเฉพาะแต่ละกลุ่ม การมุ่งมั่นในตัวสินค้า/บริการของลูกค้า/ผู้บริจาค และการบริหารจัดการความไม่พึงพอใจของลูกค้า/ผู้บริจาค

4. การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ (Measurement, Analysis and Knowledge Management Excellence) การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านนี้ จะให้ความสำคัญในด้านการวิเคราะห์ การทบทวน การยกระดับปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร การบริหารจัดการฐานข้อมูล ข้อมูล และสินทรัพย์ด้านองค์ความรู้ โดยมีดัชนีชี้วัด (Key Indicators) ที่สำคัญและน่าสนใจ ได้แก่ การใช้ข้อเท็จจริงในกระบวนการตัดสินใจ การเก็บรวบรวมข้อมูลของฐานข้อมูลที่ใช้ประโยชน์ การใช้ตัววัดที่หลากหลายรวมทั้งการเชื่อมโยงสู่ระดับสากล ศักยภาพของการวิเคราะห์ด้านการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในแนวกว้าง การเข้าถึงฐานข้อมูลและข้อมูลข่าวสาร การวัดระดับเทียบเคียงกับที่ดีที่สุดขึ้นเดียวกันของกระบวนการและผลลัพธ์ ระบบที่ไวใจได้ ปลอดภัยและเป็นมิตร การคัดเลือกและแบ่งปันองค์ความรู้ขององค์กร

แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านตัววัด การวิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ โดยเน้นการคัดเลือกองค์ความรู้สู่ผลการดำเนินงาน การประเมินและวิเคราะห์ระดับเทียบเคียงและการเปรียบเทียบ ความสามารถขององค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและฐานข้อมูล สินทรัพย์ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้ รวมถึงการออกแบบซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร

5. การบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ (Workforce Management Excellence) ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) ได้แก่ ความตระหนักของบุคลากรในฐานะลูกค้าในองค์กร ความรับผิดชอบอย่างเข้มข้นในด้านความพึงพอใจ แรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดี ขวัญกำลังใจของบุคลากร

ระบบรางวัลที่เชื่อมโยงกับความท้าทายขององค์กรที่สำคัญ ๆ ผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง ความรับผิดชอบในการฝึกอบรม ให้การศึกษา การพัฒนาบุคลากร การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล การเรียนรู้องค์กร และอำนาจการตัดสินใจในองค์กรของบุคลากร

แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) นั้นควรมีกระบวนการที่ก้าวหน้าของ อาชีพ กระบวนการบริหารจัดการผลงานของบุคลากร กระบวนการทบทวนผลงาน กระบวนการ ประเมินการปรับตัวในการทำงาน กระบวนการเรียนรู้และพัฒนา กระบวนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมใน สถานที่ทำงาน และกระบวนการบริหารจัดการและองค์กรที่ทำงาน

6. ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ (Process Management Excellence) ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) ประกอบด้วย การออกแบบผลิตภัณฑ์/โครงการ และบริการ กระบวนการสนับสนุน การมุ่งกระบวนการสร้างสรรค์คุณค่าสำหรับผู้มีส่วนได้เสีย คุณภาพการออกแบบ กระบวนการมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มผลผลิต นวัตกรรม การลด จำนวนกระบวนการผลิต การบูรณาการของการผลิต การสะสม การพัฒนาปฏิบัติการประจำวัน การเป็นพันธมิตรคู่ค้า/พันธมิตร และลูกค้า/ผู้บริจาครวมถึงความรับผิดชอบในกระบวนการที่สำคัญ อาทิเช่น ทรัพยากรและการเงิน เป็นต้น

แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ในกระบวนการบริหารจัดการ ระบบนั้นควรจะต้องมีความมุ่งมั่นในเรื่องต่อไปนี้คือ กระบวนการที่สำคัญ ๆ ความจำเป็นในการพัฒนาและการออกแบบ การควบคุม การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การทำให้ง่ายขึ้นของ กระบวนการ การปฏิบัติการตามแนวปรับปรุง และการบริหารจัดการคู่ค้า/พันธมิตร และลูกค้า/ผู้บริจาครวม เป็นต้น

7. ความเป็นเลิศของผลลัพธ์ธุรกิจ (Result Excellence) ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators) จะเป็นลักษณะของ “การมุ่งเน้น” ไปยังความต้องการของลูกค้า/ผู้บริจาครวม กระบวนการ สำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านการบริการ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ความต้องการของ บุคลากร มาตรการตลาดและการเงิน ความรับผิดชอบต่อสังคม และธรรมาภิบาล แนวโน้มและการ เปลี่ยนแปลง การเชื่อมโยงตัววัดผลข้อมูล ข่าวสารและการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบ และตัวเปรียบเทียบ หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม

แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ในข้อนี้จำเป็นต้องทำครบทุก กระบวนการทั้ง 7 ข้อโดยไม่เน้นในข้อใดข้อหนึ่งเป็นพิเศษ แต่การนำ System Management มาใช้เป็น เครื่องมือเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้น จำเป็นต้องมีการ “บูรณาการ” ของระบบเข้าด้วยกัน ทั้งหมด ซึ่งแต่ละส่วนต้องถูกสัมพันธ์ เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน จึงเป็นการทำให้ “การพัฒนาองค์กร” ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

ดังนั้น หัวใจสำคัญที่สุดก็คือ “ความจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้ง 7 อยู่อย่างครบถ้วน จึงจะทำให้ระบบสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้”

หากองค์กรต้องการให้เกิดความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้นและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรชั้นนำทั่วไป ควรพิจารณามุ่งเน้นในประเด็น (สถาบันพัฒนาชุมชน, 2553) ดังนี้

1. นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กร โดยมีแนวทาง การสร้างนวัตกรรมหลายวิธี เช่น การพัฒนา พนักงานและหัวหน้างานเพื่อให้มีความรู้ความสามารถอันจะส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
2. ธรรมาภิบาล หมายถึง ระบบการจัดการและการควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของผู้บริหารสูงสุดของ องค์กร โดยเป็นการควบคุมในด้านความ รับผิดชอบต่อเจ้าของธุรกิจหรือผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ และ การปฏิบัติ อย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน การทำให้มั่นใจว่าธรรมาภิบาลมีประสิทธิผลมี ความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม โดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของ องค์กร
3. ผลกระทบเชิงลบต่อสังคม การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพก่อให้เกิด ผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม เช่น น้ำเสีย กลิ่น คิว เสียง เป็นต้น องค์กรควรมีการพิจารณาป้องกัน โดยการสอบถามความคิดเห็นของชุมชน ส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุมกับชุมชน แล้วนำข้อคิดเห็นมา ดำเนินการ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในสังคม
4. การรักษาสิ่งแวดล้อม องค์กรที่ต้องการเป็นเลิศ ต้องใส่ใจดูแลการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น การประกาศนโยบายประหยัดพลังงาน จัดตั้ง คณะกรรมการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จัดระบบบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยลงสู่ธรรมชาติ เป็นต้น
5. การสนับสนุนชุมชน องค์กรต้องบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่ชุมชน เช่น การสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนด้วยการให้บริการด้านการศึกษา และสุขอนามัย การดูแลสิ่งแวดล้อม การ ส่งเสริมงานช่างฝีมือ ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ
6. วัตถุประสงค์ต้องตอบสนองความท้าทายและเกิดความสมดุล องค์กรต้องมีการ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถตอบสนองความท้าทาย ขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
7. การจัดระดับเทียบเคียง หมายถึง การจัดกระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธี ปฏิบัติการและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรม ที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอก อุตสาหกรรม องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการระดับโลกใน ปัจจุบัน
8. ฟังความคิดเห็นของชุมชน การนำความคิดเห็นของชุมชนมาใช้ในระบบงานจะ

ทำให้สามารถวางแผนดำเนินงานและกำหนดกิจกรรม ให้สอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานของชุมชน และ เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการขององค์กร

9. วางแผนสืบทอดตำแหน่ง พิจารณาวางแผนสืบทอดตำแหน่งเอาไว้เพื่อสร้างความมั่นใจว่า หากผู้นำคนปัจจุบันไม่อยู่จะมีผู้นำคนใหม่ มาทดแทนได้ในเวลาอันสั้น ควรพิจารณาจากบุคลากรท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่ หรือพัฒนาพนักงานเก่าที่ทำงานมานาน

10. การวางแผนด้านการเงิน เพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินเพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงตรวจประเมินความเสี่ยง ด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันและการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่สำคัญ และที่สำคัญ คือ องค์กรต้องวางแผนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

The European Foundation for quality Management (cited in The Malcolm Baldrige National quality award, 2012) ให้ความหมายความเป็นเลิศ (Excellence) ว่า หมายถึงวิธีการที่โดดเด่นในการบริหารองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของผลลัพธ์ (Outstanding Practice in Managing Organization and Achieve Results) ขณะเดียวกันก็ให้คำนิยามขององค์กรที่มีความเป็นเลิศว่า หมายถึงองค์กรที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย การบริหารที่มีสัมฤทธิ์ผลและสร้างความมั่นใจได้ว่า สัมฤทธิ์ผลนั้นจะมีความยั่งยืนในอนาคต

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอในหนังสือชื่อ In Search of Excellence และเรียบเรียงเป็นไทยโดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2537) โดยใช้ชื่อหนังสือว่า "ต้นต้นหาความเป็นเลิศ: ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำของโลก โดยได้กำหนดคุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. มุ่งการปฏิบัติมากกว่าการวางแผน (A Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศ จะเลือกลงมือทำมากกว่าที่การนั่งคิดวางแผน การมุ่งเน้นปฏิบัติ ลงมือทำจริงทันทีโดยตรง หรือการร่วมมือกัน ซึ่งรวมถึงลูกค้า หุ้นส่วนการค้า เพราะการวางแผนจะไม่เกิดผลลัพธ์หากองค์กรไม่มีการนำมาปฏิบัติ องค์กรต้องมุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

2. ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า (Staying Close to Customer) ให้ความสำคัญกับลูกค้า หรือผู้มารับบริการ ใส่ใจในรายละเอียดของลูกค้า ให้บริการด้วยจิตบริการ (Service Minded) การให้บริการที่ดี จะเห็นผลลัพธ์เร็วโดยเริ่มจากการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ฟังความคิดเห็นและการให้ความสนใจในความต้องการของลูกค้า นอกจากการบริการจะทำให้ลูกค้าอยู่และใช้บริการยาวนานแล้ว ยังส่งผลต่อการเพิ่มจำนวนลูกค้า อีกทั้งยังมีการกลับมาใช้บริการใหม่ เช่น การทำให้นักศึกษาปัจจุบัน เกิดความรู้สึกพึงพอใจและได้รับการตอบ สนองอย่างคุ้มค่า เต็มใจที่จะบอกหรือแนะนำให้ผู้มุ่งหวังใหม่ที่ไม่เคยใช้บริการเข้ามาศึกษาต่ออย่างที่ได้รับรู้และรับฟังมา

3. จิตวิญญาณผู้ประกอบการ ต้องกระจายอำนาจ (Autonomy and

Entrepreneurship เน้นการให้อิสระกับบุคลากร โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจ พร้อมทั้งปลูกฝังความเป็นผู้ประกอบการให้กับผู้ปฏิบัติงาน คือให้รู้สึกมีความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะกับคนรุ่นใหม่ ซึ่งมักจะมีความคิดสร้างสรรค์ดี ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถเพื่อการพัฒนาองค์กร

4. สร้างความพึงพอใจของบุคลากรส่งผลต่อผลิตภาพ (Productivity Through

People) การที่องค์กรสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรจะทำให้บุคลากรทำงานให้มากขึ้น องค์กรที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรได้ บุคลากรจะเกิดความรักผูกพันและจงรักภักดี ยินดีที่จะทุ่มเทให้กับงานและองค์กร การเปิดกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในระดับกลางถึงล่าง ถือเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่สำคัญ (Critical Indicators) ของการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ที่มาจากคนในองค์กร

5. สร้างค่านิยมการขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ (Hands-on, Value Driven)

“ค่านิยมร่วม” (Shared Values) เป็น เครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนทำงานอยู่ใต้อำนาจ

ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรเชื่อและคิดร่วมกันจนก่อให้เกิดการสร้างสรรคเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ของแต่ละองค์กร โดยสมาชิกในองค์กรนั้นๆ จะได้รับการหล่อหลอมให้ยึดถือประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ค่านิยมร่วมขององค์กรจะถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดค่านิยมต่อไป การสร้างค่านิยมร่วมกันจึงส่งผลต่อพลังการทำงานมากกว่าการปฏิบัติหรือยึดหลักเกณฑ์เดิมๆ

6. เลือกทำเฉพาะที่ชำนาญ สร้างอัตลักษณ์ให้องค์กร (Identity by Specialist)

อัตลักษณ์ (Identity) คือ ลักษณะเฉพาะที่เป็นตัวตนของมหาวิทยาลัยหรือกลุ่มที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้งหรือลักษณะที่โดดเด่น โดยเน้นที่การกำหนดภาพความสำเร็จของผู้เรียน แต่ในอนาคตหากสถาบันศึกษาใดไม่ตระหนักในเรื่อง ความเป็นเลิศเฉพาะทาง หรือลักษณะโดดเด่นเฉพาะทางของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไป การสร้างความเป็นเลิศจึงต้องทำให้ความโดดเด่นเฉพาะทาง ควรเน้นไปที่การกำหนดภาพความสำเร็จ (Image of Success) ที่ต้องการให้เกิดกับบัณฑิตหรือเป็นลักษณะหรือ คุณสมบัติ โดดเด่นของผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันแห่งนั้น อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยจะมีความโดดเด่นได้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนการสร้างหลักสูตรจะไม่ได้อิงแค่การเรียนเพื่อรองรับงานในอนาคตที่ประเทศไทยแต่รวมไปถึงการทำงานของบัณฑิตที่จบไป ในภูมิภาคอาเซียน สอนเพื่อให้บัณฑิต นำความรู้หลักสูตรที่ร่ำเรียนมาไปก่อให้เกิดประโยชน์จริง

7. การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายและมีที่ปรึกษาน้อยลง (Simple Structure and

Loss Consulted) มีโครงสร้างองค์กรที่ง่ายและคล่องตัว องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดับ และไม่มีย่อยหลายฝ่าย รวมทั้งมีบุคลากรหรือที่ปรึกษาที่ช่วยงาน

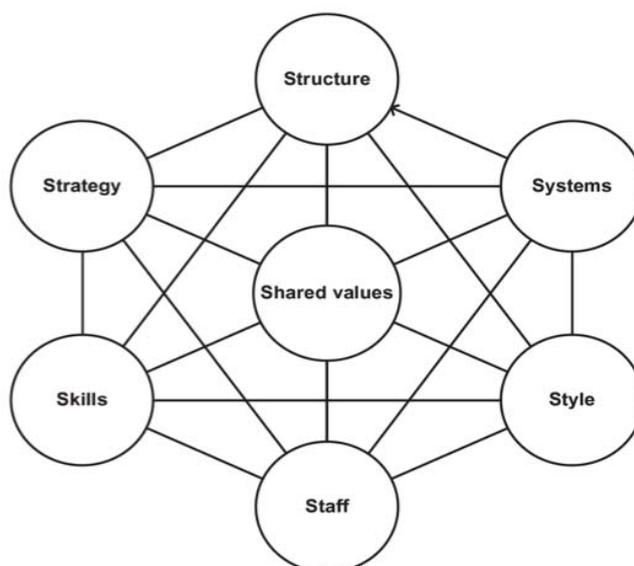
น้อยลง มุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้บุคลากรได้ทำงานด้านปฏิบัติ การมากกว่าด้านอำนาจ ซึ่งเป็น การเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่อง บ่งบอกถึงควมมีอำนาจ มีฐานะตำแหน่งและเกียรติยศของผู้นั้น

8 การเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight Properties) มีทั้งการรวมอำนาจและกระจายอำนาจในขณะ เดียวกันได้อย่างเหมาะสม องค์กรชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่าการจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็น เหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดความเป็นเอกภาพมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะเดียวกันที่องค์กรต้องจัดการ แบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันนั้น เพราะองค์กรมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลด การมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงาน อย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของตนเองด้วยการมีวินัยในการ ทำงาน และเชื่อว่าจะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) มาก ยิ่งขึ้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่อันเป็นผลจากการกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรมีจิตสำนึก มี ความรู้สึกตื่นตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญด้าน การมองภาพอนาคต การสร้างสภาพที่ทำนายแก่อาจารย์และบุคลากรในสังกัดของสถาบัน

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (2556 : 5) ได้ระบุถึงหลักการของความเป็นเลิศ มี ส่วนประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์การประเมินที่ผ่านการกลั่นกรอง และมีการนำไปปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี
2. มีการปรับปรุงตัววัด และดัชนีชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะผลการ เรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องทุกปี
3. แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุง ผลการดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับสถาบันซึ่งเทียบเคียงกันได้ และกับเกณฑ์เปรียบเทียบที่ เหมาะสม

ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมนทำการวิจัยโดยศึกษาว่าองค์กรที่มีความเป็นเลิศนั้นเขาทำ อย่างไร เป็น หนังสือที่ขายดีมาก (Peters and Waterman 1982) และต่อมาได้มีการพัฒนา ผลการวิจัยเป็นรูปแบบการบริหาร เรียกว่า “McKinsey 7-S Model” (Van Assen, Van den Bergh, and Pietersma 2009) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 McKinsey's 7S Framework

ที่มา : เกริกยศ ชलयนเดชะ. (2556). “การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์**. หน้า 22.

ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบคือ Structure, Strategy, Systems, Style of Management, Skills-Corporate Strengths, Staff, และ Shared Values มีสาระโดยสรุปดังนี้ รายละเอียดในปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดของแมคคินซี (เกริกยศ ชलयนเดชะ, 2556) ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความคงคึกยภาพในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นวิถีทางที่องค์กรดูถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในรูปของผังองค์กร (Organization Chart) ขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมทั้งการกำหนดลำดับของการรายงานในรูปของสายการบังคับบัญชา (Line of Command)

3. ระบบ (System) เป็นกิจกรรมประจำวันและกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันรับผิดชอบ ในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จ กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานเหล่านี้จะเป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ เช่น ระบบการจัดซื้อ ระบบบัญชี ระบบบริการ ระบบสารสนเทศ ระบบการเงิน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

4. รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งเป็นลักษณะที่เฉพาะในแต่ละองค์กร และมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์กรเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่คนในองค์กรยอมรับ รูปแบบวิธีการจัดการเหล่านี้ได้แก่ การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น รูปแบบเหล่านี้จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

5. บุคลากร (Staff) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานและความสามารถโดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสรรหาบุคลากรให้มีความพอเพียงกับกิจกรรมขององค์กรทั้งในด้านปริมาณ และศักยภาพ

6. ทักษะ (Skill) เป็นทักษะเฉพาะและสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงานเพื่อองค์กรเป็นความโดดเด่น เชี่ยวชาญ เฉพาะทางที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รูปแบบ และระบบการทำงานขององค์กร

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นแนวทางที่ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกันในการทำงาน เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมร่วมและเป้าหมายเดียวกันขององค์กรจะช่วยให้การทำงานของบุคลากรมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างเป็นทีมเดียวกัน องค์กรใดที่มีค่านิยมอ่อนบุคลากรจะมุ่งแต่เป้าหมายส่วนตัวซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร และขาดพลังในการผลักดันองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ส่วน สมาน อัครภูมิ (2559) ได้เสนอช่องทางในการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรของตนได้ด้วยข้อเสนอแนะห้าประการคือ

1. ระบุความเป็นเลิศขององค์กร
2. กำหนดค่านิยมหลักการและยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ
3. สร้างความเข้าใจและร่วมใจในการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร
4. ลงมือทำเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาต่อเนื่อง
5. ยึดโยงความเป็นเลิศกับคุณค่าของการตั้งองค์การผลประโยชน์ของทุกฝ่ายและเคารพความต้องการของลูกค้าเสมอ

องค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organizations : HPO)

องค์กรที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั่วโลก ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัว เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศเช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยีเช่น นานาเทคโนโลยีความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า เป็นต้น ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทาง ในการสร้างภูมิคุ้มกันและแนวทาง ที่จะตอบสนองต่อความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำพา

องค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน (สมพร ศิลป์สุวรรณ, 2550) เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศ มีความสามารถทางการแข่งขันสูง มีการจัดการความรู้ที่ดีและบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (น้ำทิพย์ วิภาวีน, 2551) จากงานวิจัยของสถาบันวิจัยสังคม (Institute of Social Research : ISR) (Maitland, 2002) ระบุจำนวนองค์กรประกอบทางวัฒนธรรมที่ทำให้เห็นความแตกต่างขององค์กรที่เป็นเลิศจากองค์กรโดยทั่วไปคือ

1. คุณภาพเป็นสำคัญ เป็นจิตสำนึกและแนวปฏิบัติของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่ทำให้ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้สภาวะการณ์กดดัน

2. เน้นนวัตกรรม คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหนือคู่แข่ง

3. ให้ความสำคัญต่อลูกค้าก่อนเสมอ

ต้องให้บริการลูกค้าก่อนเสมอ ไม่ใช่เน้นผู้ถือหุ้น

4. ลงทุนกับบุคลากร บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุด บุคลากรจะทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้นเมื่อสิ่งที่เขาทุ่มเทไปได้รับการยอมรับและตอบสนองให้พัฒนาต่อไป

5. สร้างวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็ง องค์กรที่มีความสุข เกิดจากบุคลากรเชื่อว่าสิ่งที่องค์กรทุ่มเทไปเป็นความถูกต้องชอบธรรมทั้งภายในและภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร

องค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งหมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ฟราน กายเทนดิคค์ (Frank Buytendijk, 1976 ; อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2550) ระบุวาทะองค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และมีการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง

2. มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร

3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

คุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศที่กล่าวไว้ในผลงานวิจัยของ Thomas J. Peter & Robert H. Waterman Jr. “In Search of Excellent” (จิตติกร พูลภัทรชีวิน, 2553) 8 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นลงมือปฏิบัติ (Bias for Action)
2. ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า (Staying close to Customer)
3. อิสระ กระจายอำนาจ จิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship)
4. สร้างความพึงพอใจให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสร้างผลิตภาพ (Productivity Through People)
5. ใช้ค่านิยมขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ (Hands-on, Value Driven)
6. เลือกทำเฉพาะที่ชำนาญ
7. โครงสร้างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน
8. เข้มงวดเรื่องทิศทาง ผ่อนปรนเรื่องวิธีการทำงาน

ลอเรนซ์ เอ็ม มิลเลอร์ (Lawrence M. Miller, 1998 อ้างถึงใน วัลยาภรณ์ ทังสุฤติ, 2550) นักคิดนักเขียนและที่ปรึกษาการจัดการองค์กร ได้วิเคราะห์บทบาทของ HPO : High Performance Organization หรือ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ได้อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับ เมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้ว คุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

1. High Control to High Trust : จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ มิลเลอร์เชื่อว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่หลายๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงาน จะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ทำงานเพียงเพราะหน้าที่ หรือทำตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใส่ใจในการทำงาน และนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

องค์กรที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจ จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจ ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

2. Focus on Making “Things” to Making “Knowledge” : จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ มิลเลอร์กล่าวว่า สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเงินทุน ที่ดิน แรงงาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อนๆ เชื่อว่า คุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

3. Individual Decisions Making to Team Decisions Making : จากการตัดสินใจ โดยบุคคลโดยบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม ในองค์กรแบบดั้งเดิมนั้น การตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการออกแบบขององค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการทำงานของตนเอง และสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม

คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงานจากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่าภายในห่วงโซ่แห่งคุณค่า

การออกมาจากวัฒนธรรมเดิมๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรมฝังรากลึกแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

4. Individual Rewards to Team-based Reward : จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้งๆ ที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจ และความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร

การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

5. Vertical to Horizontal Organization : จากรูปแบบองค์กรในแนวตั้งมาเป็นแนวนอน การควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม การจัดองค์กรในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆ รวมทั้งลูกค้าและซัพพลายเออร์ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

6. Fixed Structure to Dynamic Structure : จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิต และจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. Companies with Walls to Companies without Walls : จากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเอง คิดว่าตัวเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์เป็นอันมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและซัพพลายเออร์ ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

8. Financial Secrecy to Open-Book Management : ในอดีตพนักงานขององค์กรจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลย แตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่างๆ ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

9. Blame the Person to Blame the Process : เปลี่ยนการตำหนิตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง หนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิต ได้กล่าวเอาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพ 95% เกิดจากกระบวนการ แต่คนส่วนมากมักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล อาจมีการลงโทษโดยไล่ออกหรือโยกย้าย ซึ่งการตำหนิลักษณะนี้จะสร้างความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า องค์กรที่ มีความเป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการอย่างมีคุณภาพ มีวางแผนเพื่อรองรับและวิเคราะห์สภาวะในปัจจุบันและสภาวะการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพ โดยต้องมุ่งเน้น ให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กร มีการสร้างและพัฒนาผลงานให้โดดเด่นและดีเยี่ยม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

2.2.4 ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติและชี้แนะการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งองค์ความรู้และพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาชาติอย่างยั่งยืนสร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิตบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษายังมีบทบาทสูงในประชาคมอาเซียนและมีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษาระดับนานาชาติ สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551–2565) คือมุ่งยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตและมีสมรรถนะสากล สามารถเรียนรู้การใช้ชีวิตในสังคมมุ่งพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาไทยในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงการแข่งขันในระดับสากล ตลอดจนมุ่งแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศ และมุ่งปฏิรูปอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาไทย (ระติกรณ นียมะจันทร์, 2558)

ปัจจุบันได้มีการอภิปรายกันอย่างมากในหลายประเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากแต่ละประเทศให้ความสนใจมากขึ้นเกี่ยวกับผลผลิตของสถานศึกษาและคุณภาพที่เหมาะสมของผู้สำเร็จ การศึกษาที่จะปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของนายจ้างได้ ตลอดจนสังคมเริ่มให้ความสำคัญ กับความคุ้มค่าของการลงทุนในการศึกษา นอกจากนี้ คุณภาพและภาระรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ (Quality and Accountability) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความพยายามหลาย ๆ ประเทศที่จะ ใช้เป็นประเด็นในการแข่งขันในโลก (Harman, 1996)

ธรร สุนทรายุทธ (2551) ได้นิยามคุณภาพทางการศึกษาหมายถึง ผลผลิตรวมของสถาบันการศึกษา ที่ได้ผลงานเป็นผู้สำเร็จการศึกษา ผลงานและผลการจัดการศึกษา ที่ประกอบด้วย คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ผลิตนั้น อันจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อสังคม โดยรวมในทางที่ตีน่าปรารถนา

ภาวนา กิตติวิมลชัย (2555) ได้นิยาม คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามปณิธานและภารกิจของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามนโยบายการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศ ตลอดจนปณิธานและภารกิจเฉพาะในการจัดการศึกษาของแต่ละสถาบัน

จากบทความเรื่อง “อะไรคือความเป็นเลิศทางวิชาการ” ที่มหาวิทยาลัยเซตอนฮิลล์เสนอเอาไว้ใน www.setonhill.edu (2014 อ้างอิงถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2559) อธิบายความเป็นเลิศทางวิชาการไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของผลผลิตความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่ได้จากผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของสถาบันว่าเขามีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่พึงประสงค์หรือไม่ และกล่าวว่าผลผลิตของความเป็นเลิศทางวิชาการดูได้จาก

1. ผู้เรียนควรมุ่งมั่นกับการเรียนอย่างขึ้นชอบ แสวงหาความรู้มากกว่าที่ครูสอน
2. พัฒนาความรู้ของตนในสิ่งที่เรียนให้ลุ่มลึก และฝึกฝนทักษะในสาขาที่เรียน
3. เขียนและพูดอย่างคล่องแคล่วและมีสไตล์
4. ใช้หลักเหตุผลด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในการแก้ปัญหา
5. ตระหนักรู้ในหลักวิชา ขณะเดียวกันก็ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและน่าเชื่อถือของหลักวิชาเหล่านั้น
6. เห็นคุณค่าในระเบียบวินัยของสังคมและที่เป็นสากล
7. ตระหนักรู้ในวิธีการแสวงหาความรู้ที่หลากหลาย และใช้วิธีการเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์
8. ใส่ใจในแนวคิด หรือทฤษฎีต่าง ๆ ในมิติและความซับซ้อนของแต่ละทฤษฎี สืบเสาะหรือวิเคราะห์ฐานคิดของทฤษฎีที่มีอยู่ วิพากษ์ นำเสนอแนวคิดใหม่ได้
9. ประเมินแนวคิด ทฤษฎี หรือแนวทางที่มีอยู่ในปัจจุบัน และเสนอทางเลือกหรือสิ่งใหม่บนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์
10. พัฒนาข้อโต้แย้งอย่างมีเหตุผลบนฐานข้อมูลและแหล่งอ้างอิง พร้อมนำเสนอที่สร้างสรรค์
11. ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่เรียนให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และโลก

David Klamen and others (2014) เสนอไว้ว่าความเป็นเลิศทางวิชาการสามารถดูได้จาก

1. ผลผลิตโดยรวมที่จะเกิดขึ้น
2. ความรู้ในความคิด ซึ่งอธิบายว่าเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต คงหมายความว่าถ้าเรารักในความคิดแล้วชีวิตก็ต้องเรียนรู้ไม่สิ้นสุด
3. หลักสูตรที่เป็นเลิศ
4. การประกันการเรียนรู้และคุณภาพ
5. การพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
6. การได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ
7. ระบบงานที่เอื้อ และ
8. ปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ทุนการศึกษา รางวัล เป็นต้น

ปัจจัยที่ทำให้สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น เป็นเพราะสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยขององค์กรนานาชาติ การแข่งขันในระดับอุดมศึกษา ความท้าทายในการออกนอกระบบ

รวมถึงการขยายตัวของอุดมศึกษาไทยและการอยู่รอด (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2556) สอดคล้องกับ ศรุตา ชัยสุวรรณ (2549 : 17) กล่าวว่า ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจะดูจากผลผลิตคือตัวบัณฑิต คุณภาพและความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยจะดูจากการบริหารจัดการ คุณภาพของอาจารย์ได้จากคุณวุฒิและสมรรถนะของอาจารย์

การอุดมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนา คนเข้าสู่วิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตมีความสำคัญ ยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ บัณฑิตไทยจะมีคุณภาพได้ก็ ต่อเมื่อการจัดการศึกษามีคุณภาพ ดังนั้น สถาบัน อุดมศึกษาทุกแห่งควรจะผลิตบัณฑิตให้ได้ปริมาณและ คุณภาพตอบสนองต่อความต้องการกำลังคนของประเทศ

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง คุณภาพทางการศึกษา ที่เกิดจากผลผลิตรวมของสถาบันการศึกษาที่ได้ผลงานเป็นผู้สำเร็จการศึกษา ผลงานและผลการจัดการศึกษาที่ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ผลิตนั้น อันจะตอบสนองความต้องการของลูกจ้างหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อสังคมโดยรวมในทางที่ตีน่าปรารถนา

2.3 มาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

2.3.1 มาตรฐานการอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษ คือเป็นองค์กรของสังคมที่ทำประโยชน์ อันสำคัญ เป็นสถาบันอันเป็นที่ยกย่องในสังคม สังคมหวังพึ่งมหาวิทยาลัยในการให้แนวคิดและคำตอบที่สังคมต้องการเมื่อนักวิชาการให้ความเห็นสังคมจะฟัง นับเป็นบทบาทในการสร้างความถูกต้องเหมาะสมในสังคม สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา และความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไว้เป็นนโยบายอันดับแรก โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้ได้อย่างน้อยมีมาตรฐานขั้นต่ำเป็นที่ยอมรับในระดับสากลสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ สถาบันอุดมศึกษาซึ่งถือเป็นสถาบันหลักของประเทศ และเป็นสถาบันที่ชี้นำสังคมจึงต้องสร้างความมั่นใจให้กับสังคมว่าจะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆให้กับสังคม (วุฒิชัย ธนาพงศธร และคณะ, 2552)

อนึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตรา 34 กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนั้น จึงได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานการอุดมศึกษาฉบับแรกของประเทศไทย มาตรฐานฉบับนี้ประกอบด้วยมาตรฐานย่อย 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหาร

จัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1.1 มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

บัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสานึกและความรับผิดชอบต่อในฐานะพลเมืองและพลโลกมาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

- 1) บัณฑิตมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้ สร้างและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานและสร้างงานเพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
- 2) บัณฑิตมีจิตสำนึก ดำรงชีวิต และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบต่อยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม
- 3) บัณฑิตมีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีการดูแลเอาใจใส่รักษาสุขภาพของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

2.3.1.2 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา

มีการบริหารจัดการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลและพันธกิจของการอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ

1) มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของการบริหารการอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความหลากหลาย และความเป็นอิสระทางวิชาการ มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

(1) มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทางวิชาการ

(2) มีการบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้มีการจัดการศึกษาผ่านระบบและวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า คุ่มทุน

(3) มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2) มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา การดำเนินงานตามพันธกิจของการอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้านอย่างมีคุณภาพ โดยมีการประสานความร่วมมือร่วมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชนและสังคมในการจัดการความรู้ มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

(1) มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการเรียนรู้และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริง ใช้การวิจัยเป็นฐาน มีการประเมิน และใช้ผลการประเมิน เพื่อพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการหลักสูตร ตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

(2) มีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของประเภทสถาบันมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ

(3) มีการให้บริหารวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคม และประเทศชาติ

(4) มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปวัฒนธรรมต่างประเทศอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

3) มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้

การแสวงหา การสร้าง และการจัดการความรู้ตามแนวทาง/หลักการอันนำไปสู่สังคม ฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

(1) มีการแสวงหา การสร้าง และการใช้ประโยชน์ความรู้ ทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทศ เพื่อเสริมสร้างสังคมฐานความรู้

(2) มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการ หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่ายและหลักการประสานความร่วมมือรวมพลังอันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาตรฐานฉบับนี้ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 2 ด้าน คือ มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน กลุ่ม

ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง และกลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูง และผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก

2.3.2 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

ตามที่มาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษา เสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของ สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้ง ที่แตกต่างกัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของคณะ กรรมการการอุดมศึกษา จึงประกาศมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 (ราชกิจจานุเบกษา, 2554) ได้ระบุมตรฐานสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน 2 ด้าน ไว้ดังต่อไปนี้

2.3.2.1 มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน

1) ด้านกายภาพ

สถาบันอุดมศึกษามีอาคารที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญของอาคารเรียน ที่ดี มีห้องครบทุกประเภท พื้นที่ใช้สอยที่ใช้ในการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกประเภทมี จำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ประจำ จำนวนนักศึกษาในแต่ละหลักสูตร และ จำนวนนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา ตามเกณฑ์พื้นที่ใช้สอยอาคารโดยประมาณ รวมทั้งต้องจัด ให้มีห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐาน มีครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษา และคอมพิวเตอร์ จำนวนเพียงพอต่อการจัดการศึกษา

ทั้งนี้ อาคารและบริเวณอาคารจะต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย ถูก สุขลักษณะหรือความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

2) ด้านวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติการกิจด้าน วิชาการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาและแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนอง

ความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับบริการ การศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารวิชาการ

3) ด้านการเงิน

สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมด้านการเงินทั้งงบการเงินรวมและงบที่ จำแนกตามกองทุน มีแผนการเงินที่มั่นคง เป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะสามารถจัดการศึกษาได้ตาม พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ ผู้เรียนและผู้ให้บริการอุดมศึกษา สถาบันมีการจัดทำรายงานการเงินที่แสดงถึงการได้มาของ รายได้ รายรับ การจัดสรร การใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึงเป็นธรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำ รายได้ ไปลงทุนภายใต้การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงินทุกประเภท และมีระบบการติดตามตรวจสอบผลประโยชน์ทับ ซ้อน ของบุคลากรทุกระดับ

4) ด้านการบริหารจัดการ

สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้ โดยมีสภาสถาบันทำหน้าที่กำกับ นโยบาย การดำเนินการตามแผน การ บริหารบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการที่จัดให้กับนักศึกษาและ บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้ มีการเผยแพร่ผลการกำกับ การดำเนินงานของสภา สถาบันและการบริหาร จัดการของผู้บริหารทุกระดับสู่ประชาคมภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบ ได้ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

2.3.2.2 มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

1) มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน

(1) ด้านการผลิตบัณฑิต

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มีคุณสมบัติและ จำนวนตรงตามแผนการรับนักศึกษาและสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ สถาบันผลิตบัณฑิตได้ตามคุณลักษณะ จุดเน้นของสถาบัน ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดให้มี

ข้อเสนอเทศที่ชัดเจนเผยแพร่ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ ที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของนักศึกษา

(2) ด้านการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบาย แผน งบประมาณ มีการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์ และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน

(3) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

สถาบันอุดมศึกษามีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการ โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัยการค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้สามารถจัดในรูปแบบของการให้บริการแบบให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้หรือเป็นข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

(4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน มีระบบและกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของสถาบันได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้งและมีสุนทรียะต่อศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพมีวิถีชีวิตที่ปรารถนาและเรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ไม่พึงปรารถนาได้ สถาบันมีการควบคุมการดำเนินงานด้านนี้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบัน

พันธกิจที่สำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต หรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด การเรียนการสอนในยุคปัจจุบันใช้หลักการของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นพันธกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน เริ่มตั้งแต่การกำหนด

ปัจจัยนำเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประกอบด้วย การมีอาจารย์ที่มีปริมาณและคุณภาพตาม มาตรฐานหลักสูตรมีกระบวนการบริหารจัดการการเรียนการสอนที่อาศัยหลักการร่วมมือร่วมพลังของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

สรุป มาตรฐานการอุดมศึกษา ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ ซึ่งยังจะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ อย่างอื่นอีกมาก ทั้งนี้ในระยะเวลาย้อนไถ่กลับนอกจากที่จะมีมาตรฐานการอุดมศึกษาแล้ว ก็จะมี มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งน่าจะส่งผลให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีเครื่องมือที่ทรง ประสิทธิภาพไว้ใช้ในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา และต่อจากนี้ไป ความหวังที่จะเห็นการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่สามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศได้

2.4 แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพ แห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศนำมาประยุกต์ใช้ โดยมีบทบาทสำคัญ 3 ประการในการ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์, 2551) ดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีดำเนินการ ความสามารถ และผลการดำเนินการขององค์กร
- 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
- 3) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็น แนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

2.4.1 ความเป็นมาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนาม ในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิต ของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและ เอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์

รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (ใจชนก ภาคอัฐ, 2555)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award(MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ,2555)

2.4.2 วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

2.4.2.1 วิสัยทัศน์

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

2.4.2.2 วัตถุประสงค์

- 1) สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
- 2) ประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
- 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

2.4.2.3 ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ เอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกชั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการและเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุ

เป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาวิชาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรางวัลป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุง องค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

2.4.2.4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถใช้สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรขนาดใหญ่หรืออยู่ในธุรกิจใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนงาน กระบวนการ การตัดสินใจบุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ เกณฑ์ให้มุมมองโดยภาพรวมว่าองค์กรอยู่ระดับใด และจำเป็นต้องเคลื่อนไปสู่ระดับใดเกณฑ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบส่วนต่างๆ ของระบบบริหารจัดการองค์กรและปรับปรุงกระบวนการตลอดจนผลลัพธ์ โดยที่มีมุมมองขององค์กรในภาพรวม

ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งออกเป็น 7 หมวด ดังนี้

- 1) การนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้า
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร
- 6) การจัดการกระบวนการ
- 7) ผลลัพธ์

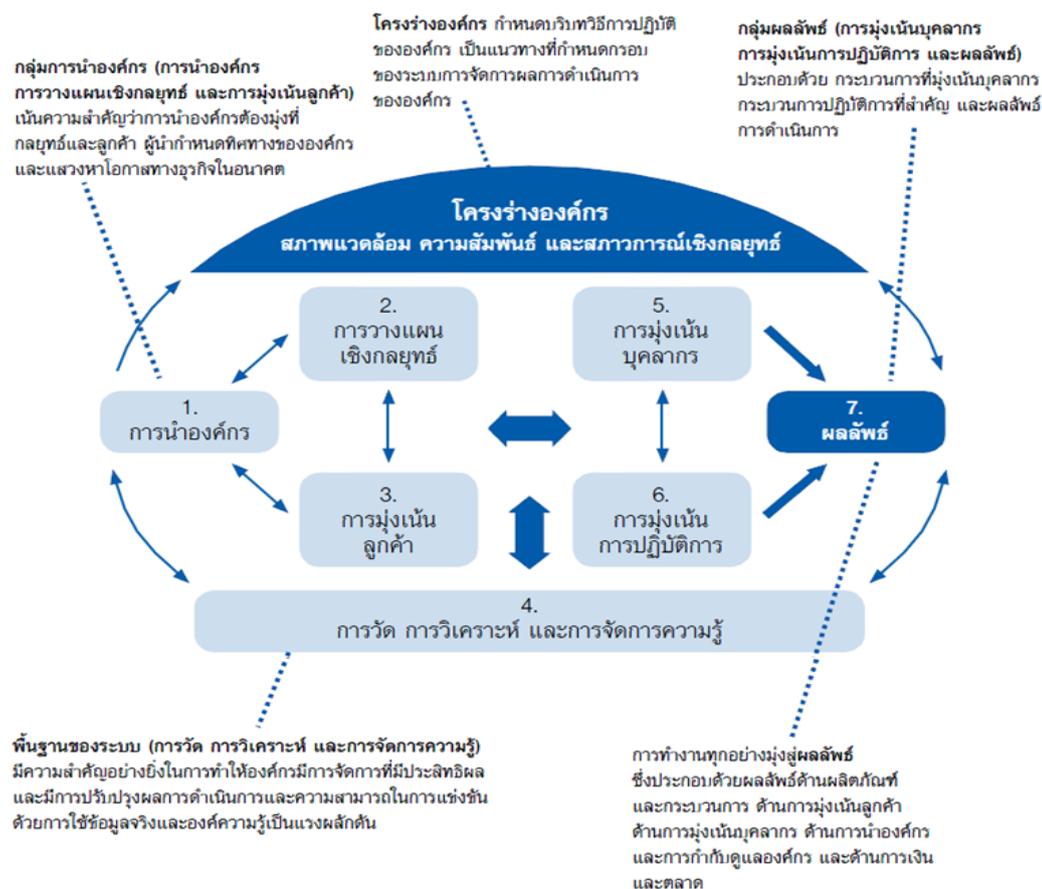
ผลจากการดำเนินการดังกล่าว จะช่วยให้องค์กรมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดย

1. การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
2. การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม

3. การปรับปรุงและการเรียนรู้ขององค์กร

4. การเรียนรู้และการเติบโตของบุคลากร

การดำเนินการดังกล่าวของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ดังกล่าว สามารถนำเสนอได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมอง
เชิงระบบ

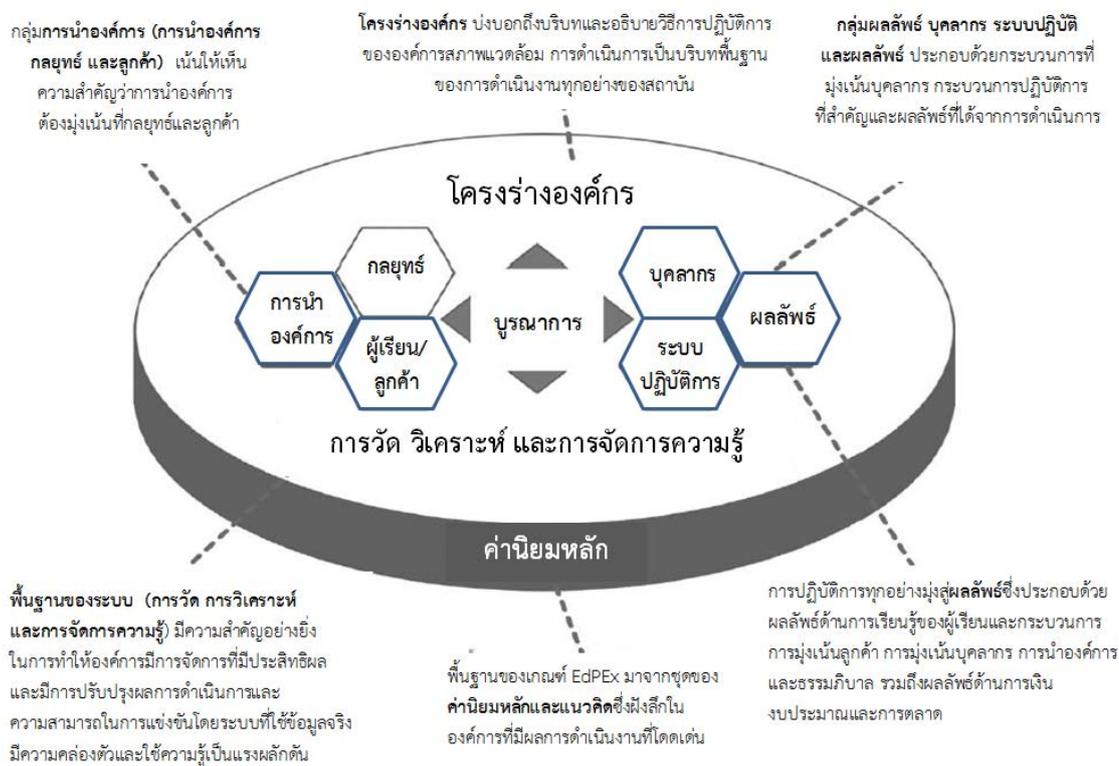
ที่มา : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). เกณฑ์รางวัลคุณภาพปี 2557-2558.
หน้า 8.

2.4.2 เกณฑ์รางวัลคุณภาพกับการศึกษา

การจัดการองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จสูงสุดจำเป็นต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎีในการบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์กรมาประยุกต์ใช้ โดยนาเอาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อให้สามารถ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดโดยได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวดที่ 6 ที่ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและ

มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกสังกัดต้องดำเนินการให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 และต้องได้รับการประเมินคุณภาพจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีจากข้อกำหนดดังกล่าว ส่งผลให้ สถานศึกษาทุกแห่งต่างตระหนักและเร่งปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้ผ่านการประเมินและได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานและประกันคุณภาพภายนอกจาก สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) นอกจากนี้สถานศึกษาทุกแห่งยังได้มีการปรับปรุง พัฒนางค์กรของตนเองให้มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษาของตนเอง (รัตติยา วงศ์หิรัญตระกูล และ ชยุต วิจิตรสุนทร, 2558)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในสากล จึงได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับ ในสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ Education Criteria for Performance Excellence ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดดมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ปัจจุบัน เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 เป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยคณะอนุกรรมการทำงานขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แปรลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ (2558) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้าง
 เกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ
 ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ
 การดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับปี 2558-2561**แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุง
 ผลการดำเนินการขององค์กร .หน้า 98.

เกณฑ์ EdPEX ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยตระหนักถึงความแตกต่างใน
 ด้านพันธกิจ บทบาท และหลักสูตรของสถาบันต่างๆ เกณฑ์นี้มองว่าผู้เรียนเป็นลูกค้ที่สำคัญแต่
 ในขณะเดียวกันสถาบันอาจมีลูกค้กลุ่มอื่น (เช่น ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ใช้ผลงานวิจัย) ด้วย
 แนวคิดความเป็นเลิศในเกณฑ์การศึกษานี้ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่

- 1) กลยุทธ์การประเมินที่ได้ผ่านการกลั่นกรองและใช้ได้ผลอย่างดีในทางปฏิบัติ
- 2) การปรับปรุงตัววัดและตัวบ่งชี้หลักต่อเนื่องทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการเรียนรู้ของ
 ผู้เรียน และผลลัพธ์ตามพันธกิจอื่น
- 3) ความเป็นผู้นำที่เป็นที่ประจักษ์ในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุง เมื่อเทียบเคียง
 กับสถาบัน/องค์กรที่ดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือค่าเทียบเคียงที่เหมาะสม

ระบบที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดได้แก่

1. การนำองค์การ

หมวดการนำองค์การการปฏิบัติของผู้ในระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำกับดูแลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผล ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

2. กลยุทธ์

สถาบันจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการนำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยน หากสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของการบรรลุแผนอย่างไร

3. ลูกค้า

วิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อความสำเร็จด้านตลาด ในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

สถาบันเลือก รวบรวมวิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทาง ความรู้อย่างไร มีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าสถาบัน ได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

5. บุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึง วิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน

6. ระบบปฏิบัติการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในหลักสูตร และบริการ และกระบวนการต่างๆ และถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิผลของการ ปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ผลลัพธ์ของกระบวนการขององค์การ

7. ผลลัพธ์

ผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น

บุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และ ตลาด หมวดนี้ถ้ามถึงระดับผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน

จากการศึกษาเอกสารดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยของประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 (ราชกิจจานุเบกษา, 2554) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556) โดยมีข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 7 หมวด ดังนี้ 1. การนำองค์การ (Leadership) 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6. การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operation Focus) และ 7. ผลลัพธ์ (Results) ดังต่อไปนี้

1. การนำองค์การ (Leadership)

ในประเทศไทยนั้นมีทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐบาลและที่เป็นของเอกชน มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้เปิดหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อให้ตรงกับความต้องการของนักศึกษาและตลาด เพื่อแก้ไขปัญหา สร้างนวัตกรรม และสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ในองค์กรที่เป็นบริษัท (Satjawatana, 2014) ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรที่เป็นทั้งของรัฐบาลและเอกชนนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำว่ามีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงาน/นักวิชาการให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ดีเพียงใด (O' Neil, 2002)

ผู้นำองค์การ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์การ เป็นหัวใจของการบริหาร เป็นผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้จากความร่วมมือของผู้อื่น ผู้นำที่ดีมีหน้าที่ประสานเพื่อนำไปสู่จุดหมาย เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีที่จะเป็นผู้ตาม (จันทนา แสนสุข, 2557) แต่เนื่องจากในปัจจุบัน กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น กิจกรรมต่างๆ ขององค์การต้องมุ่งสู่การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดจึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้นำองค์การอย่างมาก (Hitt, Haynes & Serpa, 2010) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำในมหาวิทยาลัย ที่กำลังตกอยู่ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงด้วยเช่นกัน ผู้นำสมัยใหม่ในยุคของการแข่งขันนี้ต้องเผชิญกับปัญหามากมาย ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตน และที่สำคัญอย่างยิ่งต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Boal & Schultz, 2007) เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ความศรัทธาในตัวผู้นำก็เป็นสิ่งผูกพันความรู้สึกทางใจได้เป็นอย่างดี ดังที่เรามักเห็นหรือได้ยินชื่อของผู้บริหารองค์กรชั้นนำหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตใหญ่ได้ ความคิด จินตนาการ และความสามารถของผู้บริหารในองค์กรต่างๆ จะไม่มีวันบรรลุได้เลยถ้าไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรที่เหลื้ตอบสนองต่อสิ่งนั้น บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาองค์กรจึงน่าสนใจและน่าค้นหาอย่างยิ่ง และนี่คือตัวอย่างเล็กๆเท่าที่ประมวลมาได้เพื่อจุดประกายในการหันมาสำรวจตนเองว่าเราพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีเพียงพอรึยัง (จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว, 2558) ความซื่อสัตย์สุจริต และจริยธรรมนั้น เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องมี เพราะองค์กรจะไม่สามารถ ดำรงอยู่ได้ หากผู้นำไม่มีสามัญสำนึกว่า อะไรเป็นเรื่องที่มีความถูกต้องชอบธรรม ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร

นอกจากนี้ ผู้นำควรจัดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมออกไป รวมทั้งป้องกันพฤติกรรม ที่ไม่เหมาะสม ดังกล่าว ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อตนเอง หรือเกิดผลเสียหายต่อองค์กรด้วย อย่างไรก็ตาม การจะพิจารณาว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ไม่สุจริต หรือผิดจริยธรรม สอดคล้องกับกระทรวงสาธารณสุข (2554) ได้ระบุถึง การนำองค์กร หมายถึง ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ขององค์กรและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว หรือ ผลการดำเนินงานที่องค์กรคาดหวัง มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี การสื่อสาร การทบทวนผลการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อสังคม และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการทำงานข้ามสายงาน ด้วยการให้เข้าร่วมในเวทีที่ต้องใช้ความคิด การจัดทำแผนงานร่วมกับผู้บริหาร นอกจากเป็นการเตรียมพร้อมผู้บริหาร หรือผู้สืบทอดตำแหน่งในอนาคต ยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่มีศักยภาพ แทนที่จะปล่อยให้ทำงานในสายงานตามหน้าที่เพียงอย่างเดียว

การนำองค์กรในระดับต่างๆ ก็สามารถใช้หลักการเดียวกันได้ครับ หลักการการนำองค์กรตามเกณฑ์ TQA มีอยู่ด้วยกัน 2 ประเด็น คือ

- 1) การนำองค์กร ในประเด็นนี้ผู้นำระดับสูง จะต้องดำเนินการใน 4 เรื่องหลักๆ คือ
 - (1) ชี้นำบุคลากรในองค์กร
 - (2) ทำให้องค์กรยั่งยืน
 - (3) สื่อสารกับบุคลากร และ
 - (4) จะต้องกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

2) การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นนี้ผู้นำระดับสูง จะต้องดำเนินการใน 3 เรื่องหลักๆ คือ

- (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร โดยเน้น ระบบการบริหารแบบโปร่งใส และ มีส่วนร่วม
- (2) การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม ประเด็นนี้จะมุ่งดูแลให้คนในองค์กรเป็นคนดี
- (3) ความรับผิดชอบต่อสังคม และ การสนับสนุนชุมชน ประเด็นนี้ให้ความสำคัญกับการให้บุคลากรเป็นคนดี

จรรยาบรรณที่สำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจการศึกษาคือ ความเป็นธรรม และความมีอุดมการณ์ในการจัดความรู้ ความสามารถ ให้ผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของผู้เรียน โดยไม่เน้นผลกำไร เหมือนการค้าเงินธุรกิจทั่วไป ผู้ประกอบการจะต้องมีเมตตาธรรม มีจิตกุศลที่มุ่งทำประโยชน์ในการสร้างคนให้แก่สังคม จิตตระหนักอีกประการที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการต้องคำนึงว่า ผลผลิตขององค์กรคือคน ที่มีชีวิตจิตใจ และมีผลสำคัญในอนาคต โดยผลผลิตที่มีข้อบกพร่องด้านความรู้หรือคุณธรรม จะเป็นปัญหาต่อสังคมในอนาคตอย่างมาก ธุรกิจการศึกษาเป็นธุรกิจที่สำคัญสำหรับสังคม ที่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ ที่แตกต่างจากการบริหารธุรกิจโดยทั่วไป โดยมุ่งการสร้างสรรคพลังทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพไม่มุ่งหวังกำไร และอ้างเกียรติ ศักดิ์ศรี ของมนุษยชาติ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

การนำองค์กร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารของ องค์กรชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการ ดำเนินการขององค์กรและทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้กระบวนการนำองค์กรมีความเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ขององค์กรอยู่เสมอ ควรมีการติดตามประเมินผล การดำเนินงานของผู้บริหาร ทั้งจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรแบบเป็นทางการ และการใช้ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบการนำองค์กรต่อไป

ผู้บริหารชั้นนำอย่างไร (ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบัน หมวด 1 การนำองค์กร โดยสรุปและถ่ายทอดสู่ทุกกลุ่ม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศ สร้างให้องค์การยั่งยืนอย่างไร ทบทวนตัววัดอะไรเป็นประจำบ้าง สั่งการและสื่อสารให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร ระบบการกำกับดูแลให้ถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญและทำให้เป็นต้นแบบ

สรุป การนำองค์กร หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความ

เชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และต่อระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน ความผาสุก และความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

สภาวการณ์แข่งขันด้านการศึกษาโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษามีมากขึ้นด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดทางการบริหาร และยุทธศาสตร์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การจัดตั้งสถาบันการศึกษาเอกชนเป็นการลงทุนส่วนตัว (Private Investment) ประเด็นสำคัญคือ จุดสมดุลระหว่างผลตอบแทนส่วนตัวกับผลตอบแทนทางสังคมของสถาบันการศึกษาเอกชน ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดีของผลตอบแทนทางสังคมคือคุณภาพของการศึกษา ที่สถาบันการศึกษานั้นสร้างขึ้น (อุทัย ดุลยเกษม, 2547)

การตลาดของมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นเงื่อนไขสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ เพราะถ้าหากว่ามหาวิทยาลัยไม่ทำการตลาด การประมาณการเรื่องรายรับ-รายจ่ายที่สอดคล้องกับความเป็นจริงก็ไม่มีบนพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจที่ ไม่มีความแน่นอน การจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยจะไม่มีจุดหมายที่แท้จริงเลย ด้วย เหตุฉะนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนต้องคิดและวางแผน

กลยุทธ์การตลาดอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพจึงทำให้การจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนมีคุณภาพมาตรฐานและมีการพัฒนาได้และที่สำคัญคือถ้าสังคมของเรายังต้องการให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาหรือทำหน้าที่ให้บริการทางการศึกษา การปล่อยให้มหาวิทยาลัยเอกชนไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ย่อมหมายความว่ารัฐต้องรับผิดชอบในเรื่องนี้อย่างเต็มที่มิฉะนั้นการสร้าง “ทรัพยากรมนุษย์” ให้กับ สังคมจะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยเอกชนและประเด็นเรื่องการพัฒนา คุณภาพและมาตรฐานของการจัดการอุดมศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและ ความต้องการของปัจเจกบุคคล ทำให้มหาวิทยาลัย เอกชนไม่สามารถนิ่งเฉยหรือทำงานอย่างขาด การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่องต่าง ๆ เพื่อการวางกลยุทธ์การตลาดและการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพได้อีกต่อไป (อุทัย ดุลยเกษม, 2556)

สรุป การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ทิศทาง) ที่สำคัญ การค้นหาความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนงานและโครงการต่างๆ การพิจารณาทรัพยากรเพื่อให้ยุทธศาสตร์บรรลุตามแผนงาน ตลอดจนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)

ปัจจุบันสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนมีมากมายเกือบทุกจังหวัด และเปิดสอนหลากหลายสาขาวิชาตามความชอบความถนัดของเด็ก รวมทั้งมีการเปิดสอนทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อีกทั้งในปัจจุบันหลายมหาวิทยาลัยมีการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต สามารถเรียนทางไกลได้ไม่ต้องมาเข้าเรียน เรียกว่าสะดวกกันสุดๆ แต่เด็กก็ยังสนใจแย่งกันเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีแบรนด์แข็งแกร่ง หรือมีภาพลักษณ์ดี (เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม, 2552)

มหาวิทยาลัยเอกชนในยุคปัจจุบันจะต้องปรับตัวอย่างมาก เพื่อการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยของรัฐ หรือแม้แต่เอกชนด้วยกันเองเพราะเนื่องมาจากพลวัตของโลกการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เช่น มีการขยายโอกาสรับนักศึกษามากขึ้น โอกาสจากนโยบายการให้เงินกู้เพื่อการศึกษา ตลอดจน มีการเปิดหลักสูตรใหม่และเพิ่มจำนวนนักเรียนนักศึกษามากขึ้น มหาวิทยาลัยทุกแห่งจะต้องปรับกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างมากเพื่อความอยู่รอดและอยู่ได้

การทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและสามารถในการแข่งขันในตลาดได้นั้น ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจได้ในระยะยาว แต่ปัจจัยสำคัญกว่านั้นคือ “การให้ลูกค้าหรือตลาดเป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร (Customer/ Market Driven Companies)” ซึ่งก็คือการตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) นั้นหมายความว่า องค์กรจะต้องรู้และเข้าใจถึงความต้องการ (Needs) ของลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต พร้อมกับตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้ได้มากที่สุด และเมื่อลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการหรือเกินไปกว่าความคาดหวัง (Expectation) สิ่งนั้นย่อมทำให้เกิด “ความพึงพอใจ (Satisfaction)” ตลอดจนการเอาใจใส่และรับฟังผลตอบรับจากลูกค้า มีหลายองค์กรโดยเฉพาะในบริษัทญี่ปุ่นที่มีวัฒนธรรมในการออกพื้นที่เยี่ยมเยียนลูกค้า ลูกค้า และรับฟังปัญหา หลังจากรวบรวมและประมวลผลกับข้อมูลในด้านอื่นๆแล้ว ก็จะนำมาปรับแผนงานการตลาดต่อไป (จำลอง ชุนพลแก้ว, 2558)

การที่องค์กรให้บริการแก่ผู้รับบริการ อาจเป็นที่ไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการโดยตรง หรืออาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการให้บริการขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ของการให้บริการ ซึ่งส่งผลถึงการร้องเรียนกลับมายังองค์กรภายหลังการรับบริการ หรือมีผลป้อนกลับ ทันทีเมื่อได้รับผลกระทบจากการให้บริการขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีระบบการบริการที่ดีจึงควรกำหนด วิธีการป้องกันไม่เกิดข้อร้องเรียนโดยศึกษาความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งดำเนินการและกำหนดวิธีการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจดังกล่าว และต้องมีการกำหนด กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่ชัดเจน รวมทั้งผู้รับผิดชอบเพื่อจัดการกับข้อร้องเรียนตามกระบวนการ จัดการที่กำหนดไว้ แก้ไขให้ทันท่วงที รวมทั้งนำข้อร้องเรียน

ดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการให้ บริการ และป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

สิ่งที่สำคัญ ก็คือ องค์กรต้องมีระบบ กลไกในการทำงานเพื่อนำคำร้องเรียน ข้อคิดเห็นของลูกค้า (Voice of Customer) มาเข้ากระบวนการทำงานเพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหา รวมทั้งพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้นไปอีกด้วยเครื่องมือที่ช่วยเป็นแนวทางในการนำไปใช้ (ฟิลิธ พิพัฒน์โกคากุล, 2559) ได้แก่

1. กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (Customer Complaint Handling)
2. การรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer)
3. การกู้สถานการณ์การบริการให้ดีขึ้น (Service Recovery)
4. การรับประกันการบริการ (Service Guarantee)

ดังนั้นการสร้างคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศจึงต้องอาศัยความละเอียดอ่อนที่จะส่งมอบความประทับใจจากการให้บริการแก่ลูกค้า ผู้ให้บริการควรจะต้องตระหนักถึงการส่งมอบบริการที่ดีให้กับลูกค้าอย่าง สม่าเสมอตั้งนั้นองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการจึงต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับหัวข้อดังต่อไปนี้เพื่อให้ การบริการขององค์กรมีความเป็นเลิศในการสร้างคุณภาพและคุณค่าให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภค (ศิริพร วิษณุหมิมาชัย, 2548)

1. คุณภาพการบริการ
2. ระดับคุณภาพการบริการ
3. คุณค่าการบริการที่ส่งมอบแก่ลูกค้า
4. ความเป็นเลิศในงานบริการขององค์กร

การจัดการศึกษาลักษณะบริการอุดมศึกษาในเชิงธุรกิจนี้ได้ขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านการสอนการให้บริการ การฝึกอบรมระยะสั้น พร้อมกับการขยายระดับการศึกษาให้สูงขึ้นถึงระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ส่วนการให้บริการที่ปรึกษาทั้งด้วยความรู้ที่มีสะสมได้เดิม และที่จำเป็นต้องจัดเก็บใหม่ หรือแม้แต่การวิจัยก็กลายเป็นสินค้าบริการที่ปรึกษาทั้งด้วยความรู้ที่มีสะสมไว้เดิม และที่จำเป็นต้องจัดเก็บใหม่ หรือแม้แต่การวิจัยที่กลายเป็นสินค้าบริการที่ซื้อขายได้ ผ่านกลไกการตลาด และจัดการในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งชื่อเฉพาะ การเปิดสาขา การให้สัมปทาน และจัดบริการช่วงหรือแม้แต่การรับรองคุณภาพของบริการก็ได้กลายเป็นธุรกิจได้ทั้งสิ้น (จรัส สุวรรณเวลา, 2554) โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยเอกชนวิมลมาศ บัวเพชร และไกรชิต สุตะเมื่อง (2556) ได้กล่าวถึงการใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์ร่วมด้วย เนื่องจากการสร้างแบรนด์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

จะกลายเป็นตัวแปรสำคัญทางการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (กิตติชัย เกษมศานต์, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับ สุนันทิกา ปางจตุติ (2552) ที่กล่าวว่าธุรกิจการศึกษาที่มีการบริหารจัดการโดยภาคเอกชนควรมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ในรูปแบบและกิจกรรมต่างๆ และการนำเสนอข้อมูลข่าวสารให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากที่สุด

จากการที่มหาวิทยาลัยเอกชนมีความเป็นองค์กรธุรกิจและการจัดการศึกษาถือเป็นบริการประเภทหนึ่ง ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง สำหรับการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่นักศึกษาการสนองตอบความต้องการนี้ มหาวิทยาลัยเอกชนมีข้อเสนอ 2 ประการ คือ ประการแรกเสนอเรื่องการศึกษาเน้นคุณภาพ และประการที่สองเสนอการศึกษาเน้นให้ได้ปริญญา ซึ่งปรากฏว่ามหาวิทยาลัยเอกชนส่วนหนึ่งที่ต้องการขยายปริมาณนักศึกษาต่างมุ่งตอบสนองผู้เรียนในข้อเสนอประการที่สองมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับสภาพสังคมไทยปัจจุบันที่สนใจ และให้ความสำคัญกับปริญญามากกว่าสาระความรู้ (จรัส สุวรรณเวลา, 2551)

มหาวิทยาลัยเอกชนถือเป็นสถาบันทางสังคม และเป็นองค์กรสาธารณะซึ่งมีผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย จึงต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับคุณภาพการศึกษา ประกอบกับปัจจุบันถือว่าเข้าสู่ยุคศกกุลความคิดหลังสมัยใหม่ (Post-modern) องค์กรจึงมีความแตกต่างหลากหลาย สิ่งสำคัญขององค์กรในยุคสมัยนี้ก็คือ การทำให้ผู้คนสนใจในคุณภาพขององค์กร ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งที่สะท้อนตัวตนขององค์กรทำให้คนทั่วไปเกิดความสนใจขององค์กร และอยากเข้ามาร่วมงานกับองค์กร เช่นเดียวกัน มหาวิทยาลัยถือเป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่ต้องการให้คนทั่วไปสนใจเข้ามาร่วมงาน และเข้ามามีการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีอัตลักษณ์ขององค์กรที่มีความโดดเด่นเป็นที่รับรู้ และจดจำต่อไป (วรลักษณ์ ศรีกันทา, 2555)

สรุปได้กว่า การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การรับฟังและรวบรวมข้อมูลจากผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ การสร้างหลักสูตรที่ตอบสนองกลุ่มผู้ใช้ การสร้างกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพที่ดี การพัฒนาสัมพันธภาพเพื่อนำไปสู่ความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้า (ทั้งในปัจจุบันและอนาคต) การแก้ไขข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

ในขณะที่โลกแห่งเทคโนโลยีก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศที่องค์กรจะต้องเกี่ยวข้อง รับรู้และจัดการรวบรวมก็มีมากขึ้นเป็นทวีคูณ ปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญและแก้ไขมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ความรวดเร็วฉับไวของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่งส่งต่อถึงอีกซีกโลกหนึ่งในชั่วพริบตา ศาสตร์และวิชาการกลายเป็น

สิ่งที่คนทั่วไปสามารถจะค้นหาและเรียนรู้ได้อย่างง่ายดายหากต้องการ ความยากจึงไม่ใช่การค้นหาความรู้และข้อมูล แต่เป็นการทำความเข้าใจกับองค์ความรู้ (Knowledge) และความหมาย (Meaning) ต่าง ๆ อย่างถ่องแท้มากกว่า (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2551)

องค์กรที่มีการบริหารและการพัฒนาที่เป็นเลิศ จะต้องมึระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้ระบุถึงการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จะเป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก รวบรวม และใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผน การปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร และการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading และ Lagging Indicators) เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์กร ให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว รวมทั้งมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ไม่ได้คาดการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้ใช้ประกอบการตัดสินใจและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรสร้างระบบที่มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่สำคัญทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร องค์กรหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการและเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วนทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

ผู้บริหารองค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลประโยชน์จากการ แลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ ถ้าต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ หรือการ ตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กร ทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการ จัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของความรู้ก็เป็นเรื่องใหม่ที่ยังไม่ชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทน จากการลงทุนด้านการจัดการความรู้ หรือการวัดผลตอบแทนของความรู้ เป็นเรื่องที่ละเอียดและ ซับซ้อนเป็นอย่างมากเนื่องจากผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรได้จากความรู้ หรือการจัดการความรู้ สามารถ แทรกตัวอยู่ได้ทุกส่วนของภารกิจขององค์กร การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้และการจัดการความรู้ ล้วนๆ จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยากแม้แต่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ยังต้องใช้เวลาานาน กว่าที่จะสามารถวัดผลจากการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม (มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่, 2559)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนใน องค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อัน จะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละ บุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลาย ลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึง เรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม 2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถ รวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม (สถานอารยธรรมศึกษา โขง-สาละวิน มหาวิทยาลัยนเรศวร 2557)

กระบวนการจัดการความรู้มี 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามี ความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การ สร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้าง ความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวทีมข้ามสายงาน เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2555) เสนอว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. การพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. การพัฒนาคน คือ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร

นอกจากนี้ องค์กรจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรจะต้องวางระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและนวัตกรรมขององค์กร โดยที่กระบวนการดังกล่าวนี้ องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ขณะเดียวกันองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นศาสตร์และการเรียนรู้ภายในยังมีอีกมากมาย อาทิเช่น อาจารย์ที่สอนเก่งมีเทคนิคของการสอนและวิธีการถ่ายทอดอย่างไรให้ลูกศิษย์อยากเรียนรู้ นักวิจัยอาวุโสที่มีผลงานวิจัยเยี่ยมยอดและมีชื่อเสียงระดับโลกมีแนวคิดและวิธีการวิจัยอย่างไร การบริหารจัดการหลักสูตรและโครงการที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ภายในหน่วยงานก็ถือเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าทั้งสิ้น มหาวิทยาลัยจะมีวิธีการใดใหม่ที่จะถนอม รักษาไว้ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้และใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ให้องค์กรเก่งขึ้นเข้มแข็งขึ้น คนใน มหาวิทยาลัยหากต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาบางเรื่อง วัฒนธรรมของคนใน มหาวิทยาลัยเนื่องจากมีคนเก่งอยู่เยอะจึงไม่ค่อยยกย่องคนเก่งด้วยกัน หรือถ้ามีก็มักจะหลบๆ (Low profile) (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2551)

สรุปได้ว่า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การใช้ข้อมูลเพื่อการติดตามผล และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพของการตัดสินใจในทุกระดับ การค้นหาและขยายผลของแนวปฏิบัติที่ดี การเลือกใช้อุปกรณ์เชิงเปรียบเทียบ การปรับปรุงผล การดำเนินงานขององค์กร การจัดการระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ การจัดการ ความรู้ทั่วทั้งองค์กร

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้น เพื่อ ความอยู่รอดขององค์กรจะต้องตระหนักถึงความ สำคัญในเรื่องของ “การบริหารจัดการคนใน องค์กร” มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนในองค์กรให้สร้าง คุณค่า (Value Creation) และสร้างรายได้ เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร ทั้งนี้เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มี ค่าที่สุดขององค์กร บุคลากรจึงควรได้รับโอกาสให้ พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพอยู่ตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2554)

การพัฒนาด้านการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประชากร และส่งผลสำคัญยิ่งต่อ การพัฒนาประเทศจากความสำเร็จในการจัดการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เห็นว่า การบริหารการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารแบบมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โรงเรียนเอกชนในฐานะที่เป็นหนึ่งในกำลังสำคัญที่เป็นพลังขับเคลื่อนการศึกษาไทยให้ทัดเทียมกับอารยะประเทศซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hassan (2007) พบว่า หากองค์กรมีการลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีคุณภาพ เกิดความผูกพันและยึดมั่นต่อองค์กรสูง และองค์กรยังสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ดำรงอยู่กับ องค์กร แต่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาประเทศ เพราะเป็นแหล่งกำเนิดความก้าวหน้าทางวิทยาการ บุกเบิกแสวงหา ทะนุบำรุงรักษา ถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ พร้อมกันนี้ก็ยังเป็นแหล่งผลิตบุคลากรที่เป็นผู้นำ เนื่องด้วยสถาบันอุดมศึกษามีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ จึงได้มีการเสนอแนวคิดที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพทางการบริหารงานคุณภาพการจัดการในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ทันต่อกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วดังกล่าวมาโดยตลอด (ชิษณุพงศ์ ทองพวง, 2556)

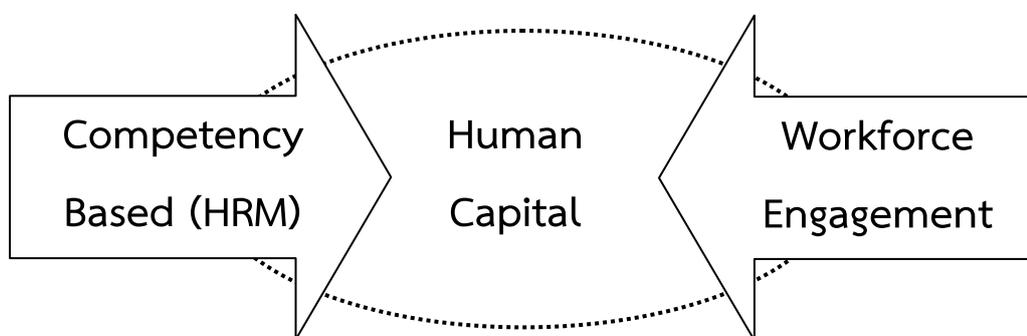
ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหาร และการมีส่วนร่วมในการทำงานนอกจากจะเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ ในการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานด้วย ส่วนระดับของ การมีส่วนร่วมจะมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสำคัญ ประกอบกับเวลา สถานการณ์และพฤติกรรมการทำงานร่วมกันและนอกจากนี้ความสำเร็จ ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหารเป็น สำคัญ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีอิสระ ในการทำงานตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าว ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งจะนำ พาให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันดำ เนินงานให้ประสบผลสำเร็จต่อไป (วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์, 2550)

การมุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในแง่ที่เป็นคุณ (Position Approach) คือมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน (วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2554) สถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นประชาคมวิชาการที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับความรู้ มีบทบาทในการชี้ นำสังคมมาโดยตลอด ดังงานวิจัยของธีรศักดิ์ ดาแก้ว (2553) ที่พบว่าความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตที่ สำเร็จการศึกษา คือด้านความรู้ ความสามารถทางวิชาการตามลักษณะงาน ทั้งนี้ยังรวมถึงคุณวุฒิและ คุณภาพของอาจารย์ผู้สอนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับพีรภาว พุแค (2553) ได้ศึกษาปัจจัยทางการตลาด ที่มี ผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อ ระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านคุณภาพของคณาจารย์และบุคลากรสูงสุด ในการตัดสินใจเลือกเข้า ศึกษาต่อ

การมุ่งบุคลากร เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับการสร้างความผูกพัน (Engage) จัดการ และ พัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับ

พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร หมวดนี้พิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ (Capability) และอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี (High Performance) ดังที่จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว (2558) ได้อธิบายเรื่องการตรวจเยี่ยมและให้กำลังใจลูกน้องในขณะปฏิบัติงานอยู่เสมอ หรือที่ในภาษาอังกฤษเรียกว่า Management by Walking Around ถึงแม้ว่าจะมีนัยของการตรวจติดตามความก้าวหน้า แต่ต้องสร้างบรรยากาศของการเยี่ยมให้กำลังใจ อีกทั้งยังเป็นโอกาสได้เห็นพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมจริง การเข้าไปสัมผัสและรับรู้ก็จะนำมาซึ่งความเห็นอกเห็นใจด้วย

องค์กรใช้ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ด้วยการแสดงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อาศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่โดยให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร นอกจากนั้น ต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่องค์กรทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม (สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น, 2557) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

ที่มา : สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น. (2557). **โครงการฝึกอบรมหลักสูตรความรู้เพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ “LEADER” Excellence Program.** หน้า 12.

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีองค์ประกอบสำคัญ จำนวนสามองค์ประกอบ ประกอบด้วย การสนับสนุน การตลาด และ นวัตกรรม โดยเฉพาะ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนสัมพันธ์กับการเน้นความสำคัญ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำองค์กรมีความ ชัดเจนในการกำหนดสายงานการบังคับบัญชา ใช้ กฎระเบียบที่เอื้อต่อการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลงานชัดเจน รวมถึงการดูแลเอา ใจใส่ต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์ประกอบด้านการตลาด เกี่ยวข้องกับการเน้นการผลิต ปริมาณผลลัพธ์ที่มีคุณค่าจากการทำงาน ผู้นำเน้นส่วนแบ่งการตลาดอย่างเป็นธรรม มีกระบวนการ สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตลอดจนเน้นความสัมพันธ์เชิงระบบทั่วทั้งองค์กรโดย มุ่งเน้นการ พัฒนาบุคลากรทุกระดับที่ส่งผลต่อผลลัพธ์การผลิตขององค์กร (วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2558)

บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน” ถือได้ว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงต่อนิสิต นักศึกษา การทำงานในฐานะของการเป็นแม่แบบแก่เยาวชน ทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน คาดหวังในเชิงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมสูงด้วย โดยเฉพาะบุคลากรในมหาวิทยาลัย เอกชนซึ่งปฏิบัติงานในองค์กรที่มีสถานะของ ความเป็นสถาบันการศึกษา และอีกด้านหนึ่งก็เป็นองค์กร ธุรกิจที่ยังคงต้องบริหารจัดการเพื่อแสวงกำไรด้วย

สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การบริหารอัตรากำลังและการวางแผน พัฒนาขีดความสามารถที่ได้ผล การสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการทำงานที่เกิดสมรรถนะสูง สุขอนามัยความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน การให้บริการและสิทธิ ประโยชน์ของบุคลากร การสร้างความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลและ ความก้าวหน้าของบุคลากร

6. การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operation Focus)

พันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงมหาวิทยาลัยเอกชนจะมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ผลิตงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ บริการทางวิชาการกับชุมชน และการทะนุบำรุง ศิลปะวัฒนธรรม การที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีความเป็น เลิศจะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ระดับสากล

QS Stars (2012) ได้ระบุถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ระดับสากลว่าจะต้องมี องค์ประกอบ 4 ประการ คือ (ด้านการสอน (Teaching) มีตัวชี้วัดคือสัดส่วนของนักศึกษาต่ออาจารย์ ด้านการมีงานทำของบัณฑิต (Employability) มีตัวชี้วัดคือความพึงพอใจของนายจ้าง ด้านงานวิจัย (research) โดยมีตัวชี้วัดคือจำนวนผลงานตีพิมพ์ ระดับเอเชียและระดับโลก จำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อ จำนวนอาจารย์ และจำนวนผลงานถูกอ้างอิงต่อจำนวนอาจารย์ และ ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization)

มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นสถาบันอุดมศึกษาโดยมีบทบาทที่สำคัญในฐานะเป็นสถาบันหลักของการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ในมิติของการเป็นหน่วยผลิตผลงานวิจัย และทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยได้ดำเนินภารกิจในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากตัวชี้วัดด้านการวิจัยในฐานข้อมูล Scopus บ่งชี้ว่าผลผลิตงานวิจัยกว่า 90% ของประเทศมาจากภาคอุดมศึกษา โดยเฉพาะจากกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) หลักเกณฑ์ดังกล่าวทั้งจากต่างประเทศ และในประเทศ แสดงให้เห็นว่าการวัดคุณภาพ และการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ และเกิดการเปรียบเทียบคุณภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทยกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ซึ่งในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศจะวัดผลจากวิธีการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ในด้านกระบวนการจัดการหลักสูตร และการบริการทางการศึกษา โดยประเมินผลหรือเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มาตรฐาน ผลลัพธ์ในอดีต และเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นได้ ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงอุดมคติของสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operation Focus) จึงเป็นวิธีการในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน นอกจากนี้ต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมสำหรับอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า (สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น, 2557) ดังที่ กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2557) ที่กล่าวว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในการขยายศักยภาพ และพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องนั่นคือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสาเหตุที่สำคัญของผู้บริหารทั่วโลกได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการดำเนินการ หมายถึง การวางแผนคิดในการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานต่างๆ การบริหารงานในทุกส่วนให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพการควบคุม และการปรับปรุงงาน การควบคุมต้นทุนโดยรวมขององค์กร การจัดการห่วงโซ่ การป้องกันภัยและเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมสำหรับอนาคต

7. ผลลัพธ์ (Results)

การมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม และมีคุณภาพ โดยผ่านการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการ ความคาดหวังของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพัฒนาปรับปรุงให้ตรงตามความต้องการซึ่งจะต้องเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา

ผลลัพธ์จะต้องเป็นผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Results) ผลที่เกิดขึ้นสมาชิกขององค์กร (People Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Social Results) และผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Results) โดยเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การและธรรมาภิบาล ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ให้รวมผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทาน โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามหลักสูตรและบริการกลุ่มผู้เรียน ส่วนตลาด ประเภทของกระบวนการและสถานที่ดำเนินการ รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม โดยแสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการที่มุ่งเน้นผู้เรียน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ทั้งนี้ให้รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ รอบเวลาทำงาน และตัววัดอื่น ๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านประสิทธิผล ของการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสถาบันดีขึ้น

2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นนักศึกษาและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามหลักสูตรและบริการ และตามกลุ่ม / ประเภทผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด รวมทั้งแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้เรียนกลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของนักศึกษาและลูกค้ำกลุ่มอื่น ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักศึกษาและลูกค้ำกลุ่มอื่นเป็นอย่างไรให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับพึงพอใจของนักศึกษาและลูกค้ำกลุ่มอื่นของผู้แข่ง และสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน

(2) ความผูกพันของนักศึกษาและลูกค้ำกลุ่มอื่น ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของนักศึกษาและลูกค้ำกลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์การสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาและลูกค้ำกลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่นักศึกษาและลูกค้ำกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน

3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย และตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร รวมถึงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(1) ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนบุคลากรและทักษะที่เหมาะสม

(2) ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขอนามัยความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมถึงการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

(3) ด้านความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร และความพึงพอใจของบุคลากร

(4) ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและธรรมาภิบาล

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและธรรมาภิบาล รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม / พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ให้แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามหน่วยงาน ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมด้วยจากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

- (1) การนำองค์การ ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มสำหรับตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงการที่ผู้นำสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อนำวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง และมุ่งเน้นการปฏิบัติ
- (2) ธรรมาภิบาล ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก
- (3) กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามและทำให้ดีกว่าระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐาน
- (4) จริยธรรม ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และต่อระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน รวมทั้งผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม
- (5) สังคม การบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน รวมถึงความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา การสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักของสถาบันให้มีความแข็งแกร่งขึ้น

5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่สำคัญของสถาบัน โดยจำแนกตามประเภทของตลาด หรือจำแนกตามประเภทผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม ให้แสดงข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

- (1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดรวมของการควบคุมค่าใช้จ่าย ความมั่นคงทางการเงิน หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ
- (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดและการเจาะตลาดใหม่

สรุปได้ว่า ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร การนำองค์การ การนำองค์การและการกำกับดูแลองค์กรผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันการศึกษาอื่นที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

อินทชัย แพนสวัสดิ์ (2553) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์การบริหาร จัดการจัดการของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในประเทศไทยที่อยู่ในระดับดีตามเกณฑ์สำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร จัดการเพื่อความ เป็นเลิศของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและ 3) เสนอแนวทางการนำ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สู่คณะ ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อื่น ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ โดยการวิเคราะห์สภาวะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยใช้เทคนิค โทว์ Tows Matrix การสัมภาษณ์ การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) และแบบสอบถามความ คิดเห็นเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ไปใช้ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อื่น ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการเพื่อความ เป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ คือ คณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ เป็นแหล่งพลังทางสติปัญญา นำหน้าคุณธรรม ผู้นำการวิจัย พันธกิจ ประกอบด้วย 1) ผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพให้เป็นผู้ที่มีปัญญาและคุณธรรม 2) สร้างนวัตกรรมการศึกษาที่สร้างสรรค์ และให้บริการวิชาการแก่สังคม 3) พัฒนาเครือข่ายทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการ วิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 4) ส่งเสริมการบริหารงานโดยใช้หลักการกระจายอำนาจตาม สายการบังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมของประชาคมเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์หลัก ประกอบด้วย 1)การผลิตบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ 2) พัฒนางานวิจัยและ ให้บริการวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอื่น 4) การเป็นแหล่งค้นคว้าและอ้างอิงทางการศึกษา 5) การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ 6) มีระบบการ ประเมินที่เที่ยงตรง ส่วนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิตเชิงรุก 2)ยุทธศาสตร์ การสร้างเครือข่าย 3)ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลงานที่มีคุณภาพสูง 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาปัญญาของ แผ่นดิน 5) ยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใส และ 6) ยุทธศาสตร์การประเมินองค์กร ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ คือ การนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศไปใช้กับ คณะ ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อื่นได้ ทั้งนี้โดยคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อาจจะนำยุทธศาสตร์เหล่านี้ไป ประเมินและปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติและสภาพแวดล้อมในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ของตนเองต่อไป

ลดาวรรณ บุญล้อม (2553) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะขององค์การแห่งความเป็นเลิศมุ่งหา ลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิภาพการดำเนินการดีเยี่ยม โดยผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร

(Documentary Research) ที่รวบรวมผลการศึกษาที่อธิบายถึงแนวคิด ทฤษฎี ขอบเขตและข้อมูลพื้นฐานขององค์การแห่งความเป็นเลิศจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ที่มาจากแหล่งค้นคว้า 3 แหล่ง ได้แก่ งานวิจัย (Research Paper) ตำราทางวิชาการ (Handbook) และกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) รวมทั้งสิ้น 12 ชิ้น โดยลักษณะที่พบจะนำเสนอเป็นแบบจำลองขององค์การแห่งความเป็นเลิศต่อไป

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเบื้องต้นเพื่อนำร่องไปสู่การศึกษาที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นต่อไป ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Inductive Content Analysis) เพื่อสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เก็บรวบรวมได้ตลอดเวลาขณะที่ทำการศึกษาโดยไม่ชี้ทฤษฎีแต่ใช้การพิจารณาตามความเหมาะสมและความสม่ำเสมอของข้อมูล จากนั้นจึงจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ (Typological analysis) โดยใช้กรอบแนวคิดตามแนวทางของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์องค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) ระบบและกระบวนการทำงาน 4) รูปแบบการบริหารจัดการ 5) บุคลากร 6) ทักษะ ความรู้ และความสามารถ และ 7) ค่านิยมร่วม พร้อมทั้งได้มีการจำแนกตามแหล่งของข้อมูลเพื่อใช้ในการตรวจสอบคุณภาพและความถูกต้องโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ท้ายที่สุดข้อมูลที่ได้จะนำเสนอในรูปแบบของแบบจำลองที่แสดงลักษณะขององค์การแห่งความเป็นเลิศ

กล่าวโดยสรุปพบว่าการวิเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งความเป็นเลิศตามกรอบแนวคิดพื้นฐานตามแนวทางของ McKinsey 7-S Framework พบปัจจัยที่แสดงลักษณะขององค์การแห่งความเป็นเลิศทั้งสิ้น 62 ปัจจัย แบ่งเป็นปัจจัยที่มีการยืนยันอย่างครบถ้วนทั้งผลงานวิจัย ตำราวิชาการ และแนวคิด รวม 18 ปัจจัย และพบปัจจัยที่มีการยืนยันจากผลงานวิจัย และตำราวิชาการหรือแนวคิด รวม 33 ปัจจัย ส่วนที่ได้รับการยืนยันเฉพาะในผลงานวิจัยมีทั้งสิ้น 11 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีการยืนยันอย่างครบถ้วนทั้งผลงานวิจัย ตำราวิชาการ และแนวคิดในด้านกลยุทธ์องค์กร (Strategy) ได้แก่ การมุ่งเน้นคุณค่าที่นำไปสู่ความสำเร็จ การมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำทนาย วัตถุประสงค์ และสามารถบรรลุได้พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่าองค์การแห่งความเป็นเลิศมีโครงสร้างแบบ มอบอำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ส่วนด้านระบบและกระบวนการทำงาน (System) พบว่ามีการใช้เทคโนโลยีมาเป็นตัวเร่งในการดำเนินงานสำหรับด้านบุคลากร (Staffs) พบว่าองค์การแห่งความเป็นเลิศมุ่งรักษาคนที่เหมาะสม พนักงานต้องมีขีดความสามารถหลัก และมีรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของกิจการและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จรวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลด้วย ในด้านทักษะพนักงาน (Skills) นั้นพบว่าพนักงานต้องมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ทางธุรกิจ ส่วนในด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) องค์การแห่งความเป็นเลิศต้องมีค่านิยมร่วมกันใน การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าและมุ่งเน้น

ความต้องการของลูกค้า มีการสร้างให้เกิดพันธสัญญาในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างองค์การที่มีแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุด และเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ ยอมให้มีการทดลองและเปิดโอกาสให้ผิดพลาดแต่ต้องเผชิญกับความเสี่ยง

นอกจากนี้ จากผลการวิเคราะห์เนื้อหาซึ่งพบประเด็นนอกเหนือจาก ประเด็นที่พบตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework ด้วยกล่าวคือ ลักษณะขององค์การแห่งความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) ซึ่งเป็นลักษณะร่วมขององค์การแห่งความเป็นเลิศที่ทำให้องค์การเหล่านี้แตกต่างจากองค์การทั่วไป โดยพบว่าองค์การแห่งความเป็นเลิศนั้นสามารถ ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถสร้างความจดจำในแบรนด์ สำหรับการวิจัยในอนาคต การศึกษาองค์การในระยะยาวจะช่วยเพิ่มความเข้าใจกระบวนการที่ทำให้้องค์การเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศได้ดียิ่งขึ้น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างองค์การที่อยู่รอดและมีผลงานที่ดีกับองค์การที่ไม่สามารถอยู่รอดได้ ก็จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เข้าใจปัจจัยที่สร้างองค์การแห่งความเป็นเลิศได้มากยิ่งขึ้น

ใจชนก ภาคอัท (2555) ได้วิจัยเรื่องการรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตามผลที่ได้เกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติพบว่าหัวข้อการประเมิน ข้อที่ 5 “สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีการสื่อสารและถ่ายทอดเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับบุคลากรได้รับทราบ” และ หัวข้อการประเมิน ข้อที่ 8 “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ที่ครอบคลุมเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาระบบงานและองค์การ” มีระดับคะแนน ใ้ น้อยกว่าหัวข้อการประเมินอื่นๆ คือ คิดเป็นร้อยละ 66.4 และร้อยละ 59.3 ตามลำดับซึ่งผลดังกล่าวสะท้อนในเรื่องของการสื่อสาร และถ่ายทอดเกี่ยวกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปสู่ การปฏิบัติว่าทางสถาบันนั้นมีการสื่อสารและถ่ายทอดอย่างทั่วถึงหรือไม่ สัดส่วนของบุคลากรที่ รับทราบจึงมีระดับคะแนนที่น้อย รวมถึง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ที่ครอบคลุมเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาระบบงานและองค์การ อาจสะท้อนในเรื่องของความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติว่าบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจมากน้อยเพียงใด , ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเมื่อพิจารณาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า หมวด 3 เรื่องการมุ่งเน้นลูกค้า หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ มีหัวข้อการประเมินที่ระดับคะแนน ใ้ น้อยกว่าร้อยละ 70 โดยเฉพาะ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีจำนวนหัวข้อการประเมินที่มีระดับคะแนน ใ้ น้อยกว่าร้อยละ 70 ถึง 5 ข้อ จากหัวข้อการประเมินทั้งหมด 10 ข้อดังนั้นจึงเป็นประเด็นที่ทางสถาบันควรพิจารณาว่า การบริหารจัดการด้านบุคลากรของสถาบันมีความเหมาะสม สอดคล้องกับการดำเนินงาน

ในปัจจุบันเพียงพอหรือไม่ หรือทางสถาบันควรมีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรใดเพิ่มเติมบ้าง 5. การมีส่วนร่วมของบุคลากรของสถาบันในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศเมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสถาบัน ในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จากผลการวิเคราะห์ที่ได้ พบว่า ค่าเฉลี่ยของแต่ละหัวข้อการประเมินนั้นมีระดับคะแนนการมีส่วนร่วมอยู่ที่ระดับปานกลางถึงมาก ซึ่งค่าเฉลี่ยของหัวข้อการประเมินต่ำสุดอยู่ที่ 3.27 และสูงสุดอยู่ที่ 4.10 ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสถาบันในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 ซึ่งถือได้ว่าบุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางระดับมาก

ภาวนากิตติ วิมลชัยและคณะ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติผลการวิจัยพบว่า 1) กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) เพื่อใช้เป็นตัวอย่างในพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน และสามารถจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 13 ตัวชี้วัด
 - 1.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 25 ตัวชี้วัด
 - 1.3 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 27 ตัวชี้วัด
 - 1.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 26 ตัวชี้วัด
 - 1.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้ 7 ตัวชี้วัด ดังนี้
 - 1.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 24 ตัวชี้วัด ดังนี้
- 2) ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

ด้านผู้บริหาร ยังไม่เห็นความสำคัญในการนำเอาเกณฑ์ฯ ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ขาดความรู้ความเข้าใจรายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของเกณฑ์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง รวมทั้งมุ่งหวังคะแนนการประเมินตามเกณฑ์มากกว่าผลการ

ปฏิบัติจริงโดยไม่ได้นำเอาผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดด

ด้านคณาจารย์ มีภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ จึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการจัดเก็บตัวชี้วัดด้านการประกันคุณภาพ มีอาจารย์จำนวนมากยังไม่ได้รับการอบรมให้มีความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ส่วนอาจารย์ที่ได้รับการอบรมแล้ว ก็ยังไม่ได้นำเอาเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม เนื่องจากขาดการกำกับติดตามของผู้บริหารและไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอย่างไร

ด้านบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งขาดประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการองค์กรตามระบบคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติงานได้ ขาดความมั่นใจในตนเอง ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานด้านการบริหารได้ การรับรู้เป็นแบบ TOW DOWN ผู้ปฏิบัติงานมักจะบ่นว่าไม่ใช่งานตนเอง เป็นงานผู้บริหาร ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและมีการเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง

ด้านนโยบายมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศมาใช้ แต่นโยบายด้านการประกันคุณภาพอาจจะไม่เข้มงวดกวดขันอย่างเด็ดขาด มีการผ่อนปรนจนทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติและบางคณะหน่วยงานของยกเว้นการปฏิบัติ หรือไม่ได้ประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ผู้นำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติมองไม่เห็นประโยชน์ ขาดกลยุทธ์การนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลและชัดเจน ผู้ตรวจประเมินขาดทักษะในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

ด้านงบประมาณ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพ การฝึกอบรมหรือการจ้างที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการประกันคุณภาพ

ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) เกณฑ์มีเนื้อหาและข้อกำหนดในการดำเนินงานมากเกินไป เข้าใจได้ยากและต้องมีการตีความหมายของเกณฑ์ ทำให้นำไปใช้ บางข้อคำถามของเกณฑ์ไม่สามารถนำมาใช้ในการประเมินคณะและหน่วยงานได้ ขาดแนวปฏิบัติหรือตัวอย่างที่ดี ไม่มีทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้องตามเกณฑ์ ไม่มีการเฉลยให้ทราบว่าสิ่งที่ดำเนินการสิ่งใดดีหรือไม่ดี

3) แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

1. การอบรมให้ความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้รับรู้โดยทั่วกัน
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการอบรมโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น คณาจารย์ และบุคลากรใหม่
3. จัดที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารและบุคลากรในการนำเอาเกณฑ์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ
4. คัดเลือกคณะหน่วยงานนำร่องในการเป็นตัวอย่างในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ
5. การจัดการความรู้ ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ ยกย่อง เชิดชู ให้รางวัลการศึกษาคุณงามความดีองค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
6. กำหนดเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผู้บริหารโดย เชื่อมโยงผลงานด้าน QA เข้ากับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผลการดำเนินงาน โบนัส และความดีความชอบ อื่นๆ
7. กำหนดแนวปฏิบัติหรือนโยบายให้ชัดเจนในการกำหนดให้เอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปใช้ในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง
8. มีบทลงโทษสำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้ดำเนินงานอย่างจริงจัง
9. จัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ปีละ 1 หรือ 2 หมวด เนื่องจากเนื้อหาของเกณฑ์เยอะมาก
10. กำกับติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศอย่างจริงจังจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายใน
11. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามผลการประเมินของเกณฑ์คุณภาพการดำเนินการที่เป็นเลิศและมีคณะกรรมการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงตามผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
12. จัดทำคู่มือแนะนำเกณฑ์ให้เข้าใจง่ายและมีองค์ความรู้ออนไลน์ สืบค้นได้ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี
13. จัดคลินิกให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ

จิราภรณ์ ชันทอง (2556) ได้ศึกษาอิทธิพลการมุ่งเน้นการตลาด การจัดการของมหาวิทยาลัย ที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับของการมุ่งเน้นการตลาด

การจัดการงานมหาวิทยาลัย และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า การมุ่งเน้น การตลาด การจัดการงานมหาวิทยาลัย และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนทุกด้าน อยู่ใน ระดับมาก 2. ความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นการตลาดการจัดการงานมหาวิทยาลัย ที่มีผลต่อผลการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า (1) ด้านการมุ่งเน้นตลาด ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยันของมาตรวัดการมุ่งเน้นตลาด พบว่า แบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นตลาด มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การแสวงหาแหล่งข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาดและการตอบสนองข้อมูลทาง การตลาด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่เหมาะสม โดยพบว่า การเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดและมีความสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นตลาดสูงถึง ร้อยละ 85 (2) ด้าน การจัดการมหาวิทยาลัย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของมาตรวัดการจัดการมหาวิทยาลัย มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ หลักสูตร การบริการสังคม กิจกรรมภายในมหาวิทยาลัย และภาพลักษณ์ของ มหาวิทยาลัยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่เหมาะสม โดยพบว่า หลักสูตร มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมากที่สุด คือมีความสัมพันธ์กับการจัดการมหาวิทยาลัยสูงถึง ร้อยละ 97 (3) ด้านผลการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของมาตรวัดผลการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย มี 4 ตัวชี้วัด คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่เหมาะสม โดย พบว่ามุมมองด้านลูกค้ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ที่ระดับ 1.00 และมีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของธุรกิจสูงถึง ร้อยละ 100

พงษ์ภิญโญ แม้นโกศล (2556) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัย ของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบัน อุดมศึกษาเอกชน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การ บริหารงานเพื่อความเป็นเลิศใน งานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่ม ตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ในคณะ มนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประชุมสนทนากลุ่ม การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษา และ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและประมวลผลการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันด้านการบริหาร งานวิจัย ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการทำวิจัยและการทำวิจัยในคณะมนุษยศาสตร์สถาบัน อุดมศึกษา (2) การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเพิ่ม เติมผลการศึกษาเชิงปริมาณ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอกของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบัน อุดมศึกษาเอกชน (4) การประชุมสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ ปรับปรุง ประเมินและ รับรองกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบัน อุดมศึกษาเอกชนที่นำเสนอมี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ ที่นำเสนอมี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO Strategy) กลยุทธ์ สร้างภูมิคุ้มกัน (ST Strategy) กลยุทธ์พัฒนาและฟื้นฟู (WO Strategy) และกล

ยุทธ์แก์ วิกฤติ (WT Strategy) โดยนำเสนอกลยุทธ์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยทุกขนาดและทุกพื้นที่ และกลยุทธ์เฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัยที่จำแนกตามขนาดและพื้นที่

วาสนา บุญญาพิทักษ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (2) เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับอุดมศึกษากลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาระดับ อุดมศึกษากลุ่มสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลการวิจัย พบว่า ด้านการบริหารคุณภาพการศึกษาส่วนใหญ่เป็นไปตามแนวประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านแนวปฏิบัติที่ดี จำแนกได้ 2 กลุ่ม คือแนวปฏิบัติที่ดีเฉพาะศาสตร์ตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และด้านการพัฒนากลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ได้ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำมีอาชีพสามารถพัฒนาศาสตร์ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยทั้งระบบรวมถึงพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทย 2) มีแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศเตรียมเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกที่มีคุณภาพ 3) สร้างทางเลือกทางการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่หลากหลาย พัฒนารูปแบบบริการวิชาการให้เหมาะสมกับท้องถิ่นรวมถึงส่งเสริมการมีงานทำ 4) ขับเคลื่อนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรมพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้จัดระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 5) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านผู้สอนสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความภาคภูมิใจต่อการและ 6) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ

วิเชศ คำบุญรัตน์ และเลิศชัย สุธรรมานนท์ (2557) ได้ศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาภาวะผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาสายบริหารและสายวิชาการในประเทศไทยในปัจจุบันที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักและแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาสายบริหารและสายวิชาการในประเทศไทยกับความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในการวิจัย ที่พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์กับผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จำนวน 11 ท่าน เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งสายวิชาการและ

บริหารในระดับคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไป จำนวน 106 คนและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) และการวิเคราะห์รูปแบบโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling) การวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทั้ง 11 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ในการนำองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ การจัดการ การสื่อสารและโน้มน้าวใจ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาผู้นำธรรมชาติอรรถาภิบาลเอื้ออาทรและมีจิตสาธารณะและการนำทีมงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้างพบว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อกำหนดดำเนินการที่เป็นเลิศมีความต้องการภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรในเบื้องต้นแล้วจึงต้องการภาวะผู้นำอีก 8 ประการคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ การจัดการ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาผู้นำ อรรถาภิบาล เอื้ออาทรและมีจิตสาธารณะ และการนำทีมงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถาบันตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

วีระศักดิ์ จินารัตน์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยอิทธิพลภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร สังกัด มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อ วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และบุคลากรสังกัด มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ ประกอบด้วย การให้ รางวัลตามสถานการณ์ มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยมี ผลกระทบทางอ้อมผ่านองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบ ด้านการตลาด นวัตกรรม และการสนับสนุน มีผลกระทบต่อองค์ประกอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางวิชาการ การสอนและการ ให้รางวัล และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน

เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ และคณะ (2559) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งกับการบริหาร คุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งกับการบริหาร คุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ข้อค้นพบจากการวิจัยที่สำคัญ มีดังนี้ 1. แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ($r = 0.749$) 2. การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยอันดับ 1 การปฏิบัติ ในวิสัยทัศน์ปรัชญาวัตถุประสงค์ อันดับ 2 การปฏิบัติในกลยุทธ์ที่ 1 3. การปฏิบัติการบริหารการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก โดยอันดับ 1 การปฏิบัติในเกณฑ์หมวด 1 การนำองค์กร อันดับ 2 การปฏิบัติในเกณฑ์โครงสร้างองค์กร

2.5.2 งานวิจัยในประเทศ

Kanji G.K., Abul Malek B.A. and Wallace T. & W. (1999) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานด้านคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกาและ ประเทศมาเลเซีย และ 2) เพื่อพัฒนาโมเดล TQM (Total Quality Management) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านคุณภาพของสถาบัน อุดมศึกษาต่างๆ การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ และเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผลการวิจัยพบว่า ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย มีการดำเนินงานด้านคุณภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ 1. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกามีสัดส่วนการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยใช้ระบบ TQM ที่สูง กว่า สถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย (ร้อยละ 70.9 ในประเทศสหรัฐอเมริกาและร้อยละ 50 ในประเทศ มาเลเซีย) 2. สถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย ให้ความสำคัญในความคาดหวังของลูกค้าในระดับที่ใกล้เคียงกัน โดยมีลักษณะคล้ายกับองค์กรธุรกิจ (ร้อยละ 68.4 ในประเทศสหรัฐอเมริกาและร้อยละ 67.7 ในประเทศมาเลเซีย) 3. สถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กถึงระดับปานกลางส่วนใหญ่ สามารถดำเนินการโดยใช้ระบบ TQM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 73.1 ในประเทศสหรัฐอเมริกา และร้อยละ 69.2 ในประเทศมาเลเซีย) เนื่องจากมีความ สะดวกในการบริหารจัดการทั้งองค์กร 4. ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพและมีคณะกรรมการดำเนินงานด้านคุณภาพในสถาบันการศึกษาในสัดส่วนที่สูงกว่าในประเทศมาเลเซีย โดยพบว่า ในประเทศ สหรัฐอเมริกา สถาบันอุดมศึกษาที่มีการประเมินจากหน่วยงานภายนอกมีอยู่ประมาณร้อยละ 41.5 เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีอยู่เพียงร้อยละ 20.7 5. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Indicators) มากกว่าสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย (ร้อยละ 69.6 ในประเทศสหรัฐอเมริกา และร้อยละ 46.4 ในประเทศมาเลเซีย) อย่างไรก็ตามการใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการดำเนินงานถูกวิจารณ์โดยนักวิจัยส่วนใหญ่ว่าเป็น เพียงระดับที่ชี้ให้เห็นคุณภาพว่าอยู่ระดับใด แต่อาจไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่วัดระดับคุณภาพที่แท้จริง 6. ในการพัฒนาโมเดล TQM พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 48 องค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ด้านคุณภาพโดยใช้ระบบ TQM

Hawk (2004) ที่พบว่าโมเดลมัลติคัมบัลตริจ มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาดำเนินการแปลและเรียบเรียงจากเกณฑ์ดังกล่าวได้เป็นเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence : EdPEX) ประกอบด้วยการดำเนินงาน 7 หมวดคือ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็น กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพ

Khampirat (2009) ได้ ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษากับ การประเมินในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์สมการถดถอยยืนยันเส้นทางอิทธิพลของโมเดล โครงสร้างเชิงสาเหตุ จากการทดสอบพบว่า การนำองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน ที่สำคัญที่สุดเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการดำเนินงานให้บรรลุผลโดยความเป็นเลิศของผู้บริหารเป็นแนวทางกลยุทธ์และกระบวนการต่างๆ นอกจากนี้มี องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นลูกค้าการจัดการกระบวนการ วัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดย องค์ประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์

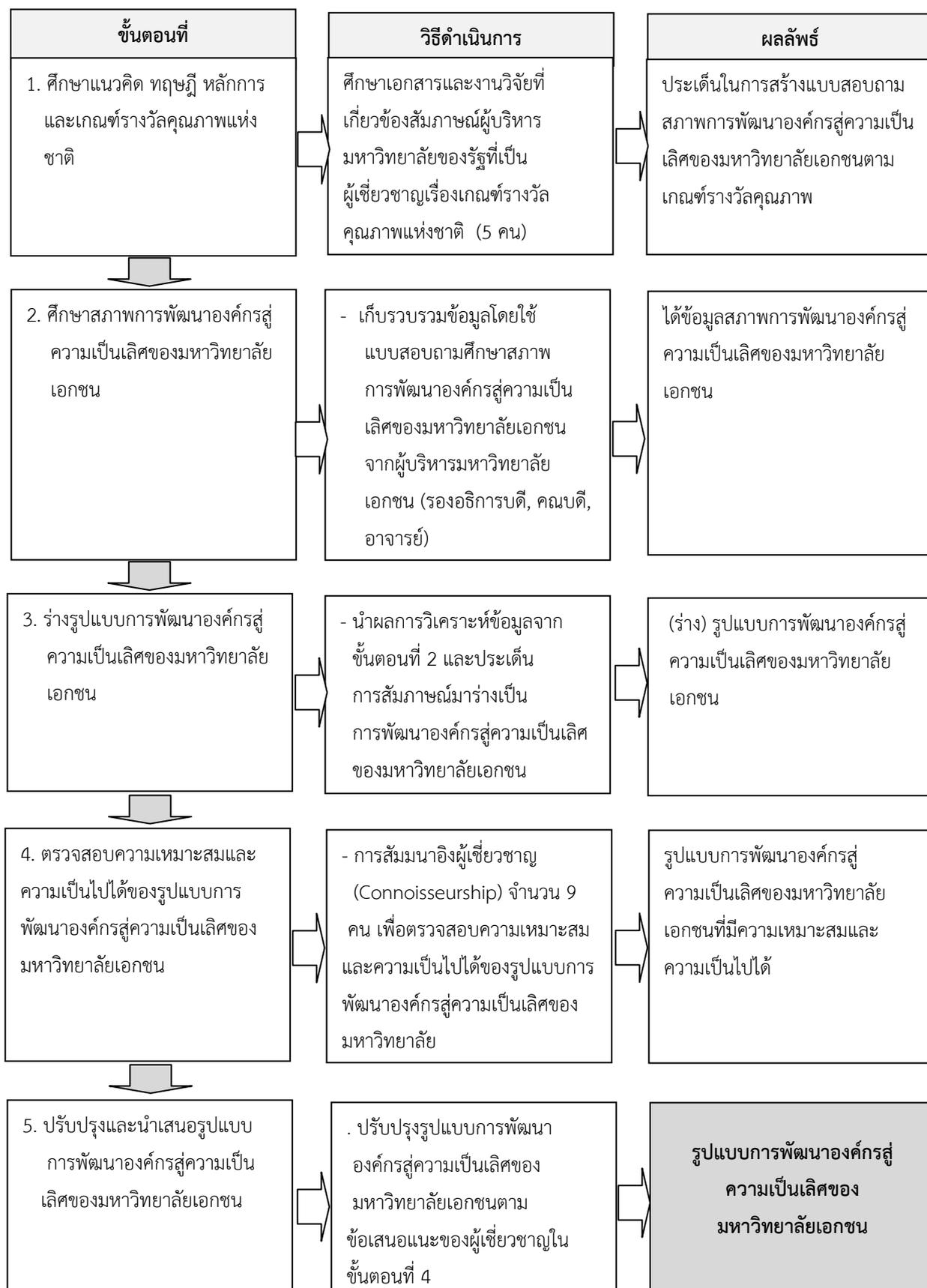
Suri and Amin (2013) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการคุณภาพในสถาบัน การจัดการเอกชนของนิวเดลี ประเทศอินเดีย ตามแนวคิด การดำเนินงานของ The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework (2004) ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์สมการถดถอยยืนยันเส้นทางอิทธิพล ของโมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุ จากการทดสอบพบว่า การนำองค์กร ไม่มีอิทธิพลมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ แต่จะ ส่งผลผ่านวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้การจัดการ กระบวนการและการที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อการดำเนินสอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้เกี่ยวกับ ความพึงพอใจของลูกค้าที่แสดงให้เห็นว่าแผนขององค์กร และกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การให้บริการแก่ลูกค้า มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัย ดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและวิจัยตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- 3.2 ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน
- 3.3 ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน
- 3.4 ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน
- 3.5 ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

จากขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอน ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นภาพประกอบขั้นตอนการดำเนินการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากภาพประกอบ 6 สามารถอธิบายวิธีการดำเนินการวิจัยได้ตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การบริหารงานในมหาวิทยาลัย สัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และประเด็นหัวข้อในการสร้างเครื่องมือ

3.1.1 จุดมุ่งหมายของการดำเนินการวิจัย

เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษารูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน และแนวประเด็นคำถามในการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

3.1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาองค์ประกอบหลักของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ดังนี้

1) ทำการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งได้วิเคราะห์การพัฒนางานองค์กร และความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อให้ได้มาตรฐานตามประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนพิเศษ 47 ง 24 เมษายน 2554 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 ซึ่งคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้ง ที่แตกต่างกัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน 2 ด้าน ดังนี้

(1) มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษาประกอบด้วยมาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน (1) ด้านกายภาพ (2) ด้านวิชาการ (3) ด้านการเงิน (4) ด้านการบริหารจัดการ

(2) มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน (1) ด้านการผลิตบัณฑิต (2) ด้านการวิจัย (3) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

2) ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน วิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชนได้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยนำร่างแนวประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ที่ได้ โดยตรวจสอบถ้อยคำ ภาษาให้สื่อความหมายได้ชัดเจน แล้วดำเนินการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยดำเนินการดังนี้

ก. ผู้วิจัยติดต่อผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คนเพื่อสอบถามความพร้อม หรือความสะดวกในการที่จะอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าพบเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 5 คนที่สะดวกและพร้อมที่จะอนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้

ข. ผู้วิจัยติดต่อขออนุญาตนัดหมายผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้ง 5 คนเพื่อยืนยัน วัน เวลา และสถานที่ในการเข้าพบเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ก) ผู้วิจัยติดต่อขออนุญาตนัดหมายผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้ง 5 คน เพื่อดำเนินการนัดวันและเวลาที่สะดวกและพร้อมที่จะให้ข้อมูล

ข) ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองพร้อมอุปกรณ์ประกอบการสัมภาษณ์ เช่น เทปบันทึกเสียง กล้องบันทึกภาพ สมุดจดบันทึกการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ตามลำดับการสัมภาษณ์ดังนี้

- วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 เข้าสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์อาวุธ ศรีศุกรี อุปนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 78 ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จังหวัดกรุงเทพมหานคร

- วันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 เข้าสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ นายแพทย์วุฒิชัย ธนาพงศธร อดีตคณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

- วันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 เข้าสัมภาษณ์ผู้ช่วย 78 ศาสตราจารย์ ดร.รัฐชาติ มงคลนาวิน อดีตผู้ช่วยอธิการบดี และหัวหน้าภาควิชาฟิสิกส์ คณะวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาฟิสิกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จังหวัดกรุงเทพมหานคร และ

- วันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 เข้าสัมภาษณ์รอง 79

ศาสตราจารย์แพทย์หญิงปรียานุช แยม่วงษ์ รองคณบดีและผู้อำนวยการโรงเรียนแพทย์ศิริราช
จังหวัดกรุงเทพมหานคร

- วันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 เข้าสัมภาษณ์รอง 79

ศาสตราจารย์

กิตติคุณนายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา 79 นายกสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และอดีตรองอธิการบดี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จังหวัดกรุงเทพมหานคร

2) ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการสัมภาษณ์ ดังนี้

ก. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ดำเนินการดังนี้

1) ติดต่อบุคคลที่จะสัมภาษณ์ การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้รายชื่อ
ผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งสิ้นจำนวน 8 คนเพื่อสอบถามความพร้อม หรือ
ความสะดวกในการที่จะอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าพบเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ โดยมี
ผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 5 คนที่สะดวกและพร้อมที่จะอนุญาตให้ผู้วิจัย
สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้

2) วางแผนการสัมภาษณ์ โดยการกำหนดประเด็นคำถาม
ที่ผู้วิจัยศึกษา ติดต่อบุคคลที่จะให้การสัมภาษณ์ ตลอดจนกำหนดเวลา สถานที่ที่สะดวกในการให้
สัมภาษณ์

3) ข้อมการสัมภาษณ์ โดยทดลองสัมภาษณ์บุคคลอื่นที่ไม่ใช่
ผู้มีส่วนร่วมครั้งนี้

4) จัดส่งประเด็นคำถามให้แก่ผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัล
คุณภาพแห่งชาติล่วงหน้าโดยการส่งทางโทรสาร (Fax) และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์
(e-mail) เพื่อให้ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้มีโอกาสเตรียมตัวในการให้ข้อมูล

5) ชักซ้อมความเข้าใจกับผู้ช่วยผู้วิจัยและจัดเตรียมอุปกรณ์
ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ เทปบันทึกเสียง กล้องบันทึกภาพ สมุดจดบันทึกการสัมภาษณ์

ข. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ดำเนินการดังนี้

1) แนะนำตัวเองเพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ โดย
การยกย่องและให้ความสำคัญกับผู้ให้การสัมภาษณ์ และใช้ภาษาในการให้เหมาะสมกับผู้ให้การ
สัมภาษณ์ ตลอดจนการให้ความเป็นกันเอง

2) บอกจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์และการสร้าง

ความเชื่อมั่นว่าข้อมูลที่ให้การสัมภาษณ์จะถือเป็นความลับในบางส่วนที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ และแจ้งผู้ให้การสัมภาษณ์ว่ามีการจัดบันทึก ตลอดจนขออนุญาตในการบันทึกเสียงและการบันทึกภาพ

ค. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ดำเนินการดังนี้

1) การดำเนินการสัมภาษณ์

- ผู้วิจัยใช้ประเด็นคำถามที่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้า

เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

- ผู้วิจัยเป็นผู้ป้อนคำถาม และตั้งใจฟังคำตอบ โดยมีจังหวะการถามและตอบที่เหมาะสม

มีจังหวะการถามและตอบที่เหมาะสม

- จัดบันทึกข้อความที่สำคัญ ส่วนใหญ่ผู้วิจัยจะใช้

เวลาในการฟัง ทำความเข้าใจ ตีความกับสาระที่ผู้ให้การสัมภาษณ์ชี้แจง หากมีประเด็นสงสัยจากการซักถาม ผู้วิจัยขอให้ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้อธิบายชี้แจงเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าว เป็นการสร้างบรรยากาศให้ผู้ให้การสัมภาษณ์เต็มใจที่จะให้ข้อมูล

2) ลักษณะของการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ในขั้นนี้เน้น

การสัมภาษณ์ที่ศึกษาความจริงจากผู้ให้การสัมภาษณ์มากที่สุด เพื่อให้ได้ข้อมูลของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับของการบริหาร เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนองค์กรสู่ความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยจึงแบ่งลักษณะของการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

- ลักษณะที่ 1 แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ ผู้วิจัย

ดำเนินการลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ให้การสัมภาษณ์มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น รู้สึกเป็นธรรมชาติในการให้คำตอบ

- ลักษณะที่ 2 แบบเน้นจุดสนใจเฉพาะหรือแบบ

เจาะลึก (In-Depth Interview) เพื่อค้นหาข้อมูลที่ผู้วิจัยมีความสนใจอยู่แล้วเป็นพิเศษ เพื่อไม่ให้ผู้ให้การสัมภาษณ์พูดนอกประเด็นหรือเรื่องอื่น

- ลักษณะที่ 3 แบบตะล่อมกล่อมเกลา (Probe)

เป็นการสัมภาษณ์เพื่อเจาะลึกเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติที่มีต่อเรื่องที่ให้การสัมภาษณ์ หรือค้นหาความจริงจากผู้ให้การสัมภาษณ์มากที่สุด

ลักษณะการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยใช้ จะเน้นลักษณะ

การพูด คุยอย่างเป็นกันเอง โดยผู้วิจัยเริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์ พูดคุยกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในขณะที่ผู้วิจัยพยายามจับประเด็นว่าผู้ให้การสัมภาษณ์สนใจในประเด็นใดเป็นพิเศษ และพยายามเชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็นที่ต้องการ ในการพิจารณาลักษณะบุคลิกและปฏิกิริยาของผู้ให้การสัมภาษณ์ ซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น ผู้ให้การสัมภาษณ์บางคนเป็นคนเปิดเผย ตอบคำถาม

อย่างจริงจัง ผู้วิจัยก็จะใช้คำถามที่ตรงประเด็น แต่ผู้ให้การสัมภาษณ์บางคนที่พยายามให้ข้อมูลในทางบวกและไม่เปิดเผยข้อมูลทางลบ ผู้วิจัยจะใช้วิธีตะล่อมกล่อมเกลาและใช้คำถามที่นอบน้อม และแบบอ้อมที่จะสามารถเชื่อมโยงไปยังประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการทราบ

ง. ขั้นสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ดำเนินการดังนี้

- 1) เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทบทวนความสมบูรณ์ ความถูกต้องจากการจดบันทึกที่ได้ระหว่างการสัมภาษณ์และเทปบันทึกเสียง
 - 2) ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งโดยการสรุปประเด็นให้ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้พิจารณาจนได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้วิจัย
- เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์แต่ละคน จากที่ผู้วิจัยได้จดบันทึกเฉพาะคำสำคัญ (Keyword) ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่จดไว้มาเขียนบันทึกรายละเอียด (Full Field Note) โดยการตรวจสอบข้อมูลจากการบันทึกเสียงอีกครั้ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้อ่านวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปแล้วนำเสนอสาระสำคัญมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และแนวประเด็นคำถามในการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลและนำเสนอรายงานการวิจัยในลักษณะพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ตามลำดับของการสัมภาษณ์

3.2 ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ดังนี้

3.2.1. จุดมุ่งหมายของการดำเนินการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

3.2.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

จากการการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดในการศึกษารูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน แล้วนำมาสร้างแนวประเด็นคำถามในการสร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้วิธีการศึกษาดังนี้

3.2.2.1 การใช้แบบสอบถามสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้มีส่วนร่วมใน การวิจัย ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี และอาจารย์ประจำ ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี

1) การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน การวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพการวิจัย ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน มีจำนวน 120 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ท โดยผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 หมายถึง สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีระดับการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีระดับการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีระดับการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังต่อไปนี้

(1) การหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ได้โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.6-1.00 แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงใช้เป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

- รองศาสตราจารย์ ดร. ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์
- รองศาสตราจารย์ ดร. จอมพงศ์ มงคลวนิช
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กรองทิพย์ นาควิเชตร
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ตันยะ
- อาจารย์ ดร. ญัฐวัฒน์ วงษ์ชวลิตกุล

(2) การความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุง ตรวจสอบความถูกต้องของภาษา จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (try-out) แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) เป็นรายด้านและทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยได้นำไปทดลองใช้กับ รองอธิการบดี คณบดี และอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.992

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นนี้ ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลไปยังนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เพื่อขอความอนุเคราะห์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 22 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ โดยได้รับความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 19 แห่ง (รายชื่อมหาวิทยาลัยเอกชนที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ในภาคผนวก ข.) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและไปรษณีย์ตั้งแต่วันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 ถึงวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 678 ฉบับ และเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 640 ฉบับ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งใช้วิธีทางสถิติ ดังนี้

(2) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของแต่ละข้อ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมทั้งแปลผลด้วยการบรรยาย

(3) ข้อมูลสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย เอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) แล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางพร้อมกับคำบรรยายประกอบ โดยมีเกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

(4) ข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เกี่ยวกับการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะพรรณนาวิเคราะห์

3.3 ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

3.3.1 จุดมุ่งหมายของการดำเนินการวิจัย

เพื่อร่างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

3.3.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย เอกชนมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และประเด็นการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยได้ถอดคำสัมภาษณ์เป็นลายลักษณ์อักษร แล้วสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาเขียนร่างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

3.4 ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

3.4.1 จุดมุ่งหมายของการดำเนินการวิจัย

เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

3.4.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยเอกชนโดย ดำเนินการดังต่อไปนี้

3.4.2.1 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่จะเข้าร่วมการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยดำเนินการเลือกแบบเจาะจง รวม 9 คน

3.4.2.2 ขั้นตอนการดำเนินการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปนี้

(1) ผู้วิจัยติดต่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ที่สามารถเข้าร่วมการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญได้และนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ในการจัดดำเนินการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

(2) ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลเพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญที่สามารถเข้าร่วมการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญได้

(3) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการจัดการประชุม สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

(1) ขั้นตอนเตรียมการจัดดำเนินการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญดำเนินการดังนี้

ก. วางแผนการจัดการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและศึกษารายละเอียดประกอบย่อยและร่างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาแล้วจากขั้นตอนต่างๆ

ข. ผู้วิจัยติดต่อผู้เชี่ยวชาญที่จะสามารถเข้าร่วมการจัดกลุ่มสนทนาได้ ตลอดจนกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการจัดกลุ่มสนทนา

ค. จัดส่งเอกสารประกอบการสนทนาและแผนที่ของสถานที่ในการจัดการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญให้แก่ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มีโอกาสเตรียมตัวในการให้เข้าร่วมการประชุมฯ

ง. ชักซ้อมความเข้าใจกับผู้ช่วยวิจัยและจัดเตรียมอุปกรณ์ในการจัดการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง กล้องบันทึกภาพ สมุดจดบันทึก ฯลฯ

(2) ขั้นตอนการจัดการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญดำเนินการดังนี้

ก. จัดการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดที่ห้องประชุม Management Meeting โรงแรมชาโต เดอเขาใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา โดยได้รับความอนุเคราะห์จากศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุณเจริญ เป็นประธานในการจัดการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้วิจัยดำเนินการจัดการประชุมฯ ในวันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 เวลา 16.00 น.

ข. การวิเคราะห์ข้อมูล จากการจัดการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์ประเด็นหลักเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1. การนำองค์กร (Leadership) 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6. การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operation Focus) และ 7. ผลลัพธ์ (Results) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้

- ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะพรรณนาวิเคราะห์

- การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) แล้วนำเสนอในรูปของตารางพร้อมกับคำบรรยายประกอบ โดยมีเกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม /
ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม /
ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5 ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย เอกชน

3.5.1 จุดมุ่งหมายของการดำเนินการวิจัย

เพื่อปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย
เอกชน

3.5.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูล ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของผู้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบความ
เป็นไปได้จากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้
สมบูรณ์ในขั้นสุดท้ายและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนครั้งมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน และเพื่อตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 4.1 ขั้นตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- 4.2 ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน
- 4.3 ขั้นตอนที่ 3 ผลการร่างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน
- 4.4 ขั้นตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน
- 4.5 ขั้นตอนที่ 5 ผลการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ขั้นตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในขั้นตอนที่ 1 นี้ผู้วิจัยได้สรุปเป็นประเด็นการศึกษาเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามสภาพการพัฒนางานองค์กรอยู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ในขั้นตอนที่ 2 โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาประเด็นการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนในขั้นตอนนี้จากการนำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษามาตรฐาน 2 ด้าน ได้แก่

4.1.1 มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือด้านกายภาพ ด้านวิชาการ ด้านการเงิน และด้านการบริหารจัดการ

4.1.2 มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

ผู้วิจัยนำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาบูรณาการเกณฑ์รางวัลคุณภาพ (2556) 7 หมวด ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operation Focus) และ 7) ผลลัพธ์ (Results)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ตามลำดับการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยภาพรวมดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1

การที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ต้องไม่เอามาตรฐานเท่าที่เคยกำหนด แต่จะต้องทำมากกว่าข้อกำหนด จะกำหนดหรือเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เป็นอย่างไร มหาวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาจะเป็นมหาวิทยาลัยไม่ได้ และจะเรียกว่าเป็นมหาวิทยาลัยไม่ได้ ถ้าไม่มีความรู้ใหม่ เพราะฉะนั้นวิจัยมันเป็นสิ่งจำเป็น แต่จะบอกว่า แต่อาจารย์แต่ละคนต้องทำมาน้อยแค่นั้นอยู่ที่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย จะทำมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในทิศทางไหนแต่การหาความรู้ใหม่นั้นไม่มีทางเลี่ยงงานวิจัย แต่จะให้น้ำหนักของวิจัยมาน้อยแค่นั้นขึ้นอยู่กับวิธีการเช่น สมมุติว่ามหาวิทยาลัยจะเป็นมหาวิทยาลัยผลิตคนออกไปให้เป็นผู้ปฏิบัติที่ดี เราก็ไปสร้างวิธีการที่เขาเรียนรู้วิธีการปฏิบัติให้ดี ให้เรียนรู้วิธีการให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะเอาไปปฏิบัติได้ แต่จะทิ้งงานวิจัยไม่ได้ เพราะว่าวิจัยมันเป็นหัวใจว่าทำอะไรจึงจะมีความรู้ใหม่เข้ามาสอน ถ้าไม่มีก็แสดงว่าไปลอกวิชาการของคนอื่นเขามาลอกเลียนแบบฉะนั้นวิจัยจะเป็นสิ่งเดียวที่จะบอกวามหาวิทยาลัยล้ำหน้ามากแค่ไหน ดังนั้นวิจัยจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญของมหาวิทยาลัย ส่วนภารกิจในเรื่องศิลปวัฒนธรรมมันจำเป็นต้องมีอยู่แล้วในฐานะที่เป็นคนไทย เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมรอบข้างทั้งหมด เกี่ยวข้องกับสังคม เกี่ยวข้องกับประเทศชาติ วัฒนธรรมต่างๆก็เข้ามาอยู่แล้วเราต้องเข้าไปร่วมกับเขาให้ได้ ถ้ามหาวิทยาลัยมีความสนใจเรื่องความเป็นเลิศจะดีมากและเป็นกำไรในการบริหารจัดการ แต่ไม่ใช่สนใจที่อาจารย์คนเดียวจะต้องสนใจและทำกันทั้งระบบบริหารทั้งหมด ผู้บริหารทั้งหมดต้องเล่นด้วย ตลอดจนเล่นมากเล่นน้อยก็อีกอย่างหนึ่ง อธิการบดีก็ต้องหนุนเต็มที่ให้บุคลากร

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2

การบริหารจัดการตามพันธกิจ 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายสอดคล้องกับค่านิยม 10 ประเด็นของ TQA หรือ EdPEX มหาวิทยาลัยทำได้ดีหรือยังเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ หรือในวงการเดียวกัน ถ้าทำได้ดีหรือสูงกว่ามหาวิทยาลัยอื่นนั่นคือความเป็นเลิศ เพราะฉะนั้นจึงต้องใช้คำว่า Benchmark และไม่ใช่ว่ากลายเป็นว่ามหาวิทยาลัยไหนที่สร้างดีเยี่ยม ทันสมัยจะชนะ หรือเป็นเลิศ นั่นคือเรื่องที่ดีประเด็น แต่ต้องบอกว่าที่สร้างดีเยี่ยม ดีสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี หรือการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน ต้องประเมินบริบทของมหาวิทยาลัย เพราะการบริหารจัดการจะเทียบกันไม่ได้ ดังนั้นจึงต้องต้องเลือกระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับเป้าหมายและบริบทของมหาวิทยาลัย

การสู่ความเป็นเลิศเป็นมาตรฐานขั้นต่ำ เป็นสิ่งที่ท่านต้องทำก่อน ถ้าท่านไม่ทำหนึ่งกับ สองที่เป็นขั้นต่ำ ไม่ได้ คือ EdPEX นั้นจะถามถึงการนำองค์กร

TQA หรือ EdPEX จะต้องพัฒนาตัวเองตามบริบทของตัวเอง ตามวิสัยทัศน์ตามค่านิยม (Core Values) ก็ต้องไปศึกษาปัจจัยตัวรูปแบบที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะต่างจากมหาวิทยาลัยรัฐ

การดำเนินการตาม 7 หมวด หมวดที่ 7 คือผลลัพธ์ ซึ่งผลลัพธ์ก็จะเป็นผลเป็นผลมาจากหมวด 6 และต้องเขียนให้เชื่อมโยงถึงหมวด 1 ถ้าหาปัจจัยได้ กลยุทธ์หรือวิธีการจะไม่เหมือนกัน หากมหาวิทยาลัยเกิดมีปัญหาในการดำเนินการ แสดงว่าเกิดปัญหาที่ผู้นำ (Leader) การนำองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนจะแตกต่างจากมหาวิทยาลัยรัฐ เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนมีเจ้าของชัดเจนมีหรืออาจจะแยกมหาวิทยาลัยออกเป็นกลุ่มที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยที่ดำเนินการแบบไม่คำนึงถึงผลกำไร (Non Profit) หรือ มหาวิทยาลัยที่ดำเนินการแบบหวังผลกำไร (Profit) ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอาจจะต้องมีกลยุทธ์ มีบริบทที่ต่างกัน เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนก็จะมี ลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน รวมทั้งขนาดของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีทั้งมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก จนถึงมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่ ตลอดจนมหาวิทยาลัยเอกชนที่เพิ่งเปิดกับมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอายุเก่าแก่

ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย จะทำอย่างไรถึงจะให้เจ้าของมหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญ เมื่อเห็นความสำคัญแล้วเจ้าของจะลงมาขับเคลื่อนอย่างไร วิสัยทัศน์เป็นอย่างไร ก็จะเชื่อมโยงไปหมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์

รูปแบบหรือกระบวนการของมหาวิทยาลัยรัฐค่อนข้างทำได้ยากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชน เพราะการตั้งเป้าหมายมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ถ้าเจ้าของหรือผู้นำมีความจริงจังและมุ่งมั่นก็จะไปเร็วกว่ามหาวิทยาลัยรัฐ เพราะมหาวิทยาลัยรัฐครบวาระทุก 4 ปี หรือ 8 ปี ก็เปลี่ยนผู้บริหาร แต่

มหาวิทยาลัยเอกชน เจ้าของสามารถอยู่ในตำแหน่งหรือสามารถบริหารเองในระยะยาว หากเจ้าของบอกเดินหน้า ทุกคนก็จะเดินต่อครับ

ต้องระบุเฉพาะในแต่ละหมวด เช่น หมวดลูกค้ำของมหาวิทยาลัยรัฐกับมหาวิทยาลัยเอกชนจะไม่เหมือนกันบุคลากรที่ทำงานในมหาวิทยาลัยรัฐกับมหาวิทยาลัยเอกชนวิธีคิดไม่เหมือนกัน ความผูกพันไม่เหมือนกันกระบวนการอาจจะคล้ายกันได้ แต่มหาวิทยาลัยเอกชนจะมีมาตรการความคล่องตัวกว่ามหาวิทยาลัยรัฐ เนื่องจากต้องปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนจนกระทั่งงานเกิดความล่าช้าหรือทำไม่ได้

การพยายามหาเครื่องมือที่จะนำมาใช้พัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถปรับได้ทันทีตามความต้องการ ส่วนรูปแบบ (Model) ของมหาวิทยาลัยรัฐจะติดด้วยระเบียบมหาศาลที่มีความพร้อม ผู้นำเป็นอย่างไร กระบวนการบริหารเป็นอย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3

มหาวิทยาลัยเอกชนมีเรื่องของความคุ้มค่า ความคุ้มค่าของการบริหารจัดการที่จะต้องประหยัดหารายได้ซึ่งไม่เหมือนมหาวิทยาลัยของรัฐก็แล้วแต่จะมีกลไกหารายได้เข้ามา จะเป็นลักษณะใดนั้นอยู่ที่แต่ละมหาวิทยาลัยแต่ถ้าจะให้ได้คุณภาพก็ต้องดูที่จำนวน เช่น จำนวนและคุณภาพของอาจารย์ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยต้องให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสมไม่น้อยเกินไปจนขาดทุนหรือไม่มากเกินไปจนคุณภาพไม่ได้ซึ่งมันจะตอบโจทย์ศักยภาพที่เข้ามาสนับสนุน ซึ่งก็就会被ตีกรอบไว้ในเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) อยู่แล้ว เพราะฉะนั้น สกอ. ก็จะเป็นคนตีกรอบต่างๆ ไว้แล้ว เป็นระบบอยู่แล้วแต่หลายหลายที่มองว่าเป็นภาระคือเราก็สอนแบบนี้มาอยู่แล้วก็คิดว่ามันดีอยู่แล้วมันก็กลายเป็นว่าต้องมาปรับอันที่เราคิดว่ามันดีอยู่แล้วให้เข้าไปสู่กระบวนการใหม่คิดว่าเป็นภาระ แต่ถ้าเราคิดใหม่เราเปิดหลักสูตรใหม่สิ่งที่เราต้องทำ คือขั้นต่ำต้องทำพวกนี้พัฒนาตรงนี้ขึ้นไป เพราะฉะนั้นหลักสูตรเก่าที่มีอยู่แล้วเค้าก็จะบ่นกันแต่สุดท้ายมันก็ไม่พ้นเพราะนี่คือ พรบ. การศึกษา ที่มันจะต้องมีแม้จะต้องไปไกลถึงกับว่าตัวชีวิตพวกนี้จะตอบโจทย์ยังงัยกับการประกันคุณภาพของ สกอ. ผลผลิตจะออกมาเป็นอย่างไรก็ควรจะต้องคิดล่วงหน้าอันนี้คือการวางแผนล่วงหน้าว่าเราจะต้องจับตัวชีวิตอะไรไปวัด ซึ่งไม่ควรจะเป็นปัญหาโดยเฉพาะตรวจสอบทุกห้าปี ก็ไม่เห็นเป็นไร

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) อายุน้อยกว่าสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) อีก เรื่องของระบบบริหารจัดการที่ดีมีทิศทาง มีความโปร่งใสได้เหล่านี้ก็น่าจะตอบโจทย์ EdPEX หลักสูตรอะไรควรจะชูจุดเด่นของมหาวิทยาลัยเลือกมาเน้นคุณภาพ ถ้าเน้นคุณภาพจำนวนก็จะมาเป็นที่สองแต่ถ้าเราเน้นจำนวนเราจะต้องทำอะไรอีกมากที่จะให้จำนวนเยอะ ได้คุณภาพก็จะเกี่ยวกับเงินงบประมาณเข้ามาเพิ่มอีก ฉะนั้นก็ต้องกลับมาคิดดูว่าการที่จะให้มีคุณภาพต้นทุนมันจะสูงกว่าปกติหรือเปล่าหรืออาจจะเปิดหลักสูตรใหม่ต้นทุนในการรับ

หลักสูตรให้เกิดคุณภาพตามเกณฑ์ คุณภาพของอาจารย์เป็นแบบจ้ำงให้เปิดรับสมัคร หรือว่าไปซื้อตัว หรือว่าไปโอนคนเข้ามา ซึ่งในการแข่งขันจะต้องคิดถึงสวัสดิการเรื่องการบริหารบุคคลว่าเราจะดึงดูดคนกลุ่มนี้มาได้อย่างไร หรือจะให้คนกลุ่มนี้อยู่กับเราได้อย่างไร โดยไม่เป็น Part Time คืออย่างน้อย Minimum ก็คืออยู่เต็มหลักสูตร หรือว่ามันเป็นธุรกิจคือรับเข้ามา เขาได้ปริญญาเขาก็พอใจแล้ว คือถ้ามีความคิดแบบนี้การประกันคุณภาพก็ไม่เกิด มหาวิทยาลัยก็จะเสียเวลาเปล่า มันก็ไม่เป็นเลิศจริงแล้วไม่ต้องเป็นมหาวิทยาลัยใหญ่แต่ก็ทำให้มันเป็นเลิศได้ หากมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนมีโครงสร้างที่เหมาะสม จำนวนอาจารย์ต่อนิสิต การบริหารจัดการที่มีคุณภาพประสิทธิภาพ หลักสูตรนานาชาติ ควรจะมีเปิดใหม่ จะเปิดตลาดการแข่งขันอย่างไรในอาเซียนถ้าคุณภาพดีคนในอาเซียนก็จะมา เมื่อเขาเข้ามามหาวิทยาลัยสามารถพัฒนา เค้าให้มีความรู้ความสามารถผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานได้สามารถออกไปประกอบอาชีพได้เป็นที่ยอมรับได้แสดงว่ามหาวิทยาลัยเอกชนนั้นประสบความสำเร็จนั่นคือถ้าทำตามสูตรนี้คุณภาพมันมาเองครับคือเราต้องคิดเสียก่อนว่าเราจะผลิตสิ่งที่มีคุณภาพแต่ถ้าเราไปตั้งต้นเป็นธุรกิจ เมื่อเป็นธุรกิจก็จะเกี่ยวข้องกับลดค่าใช้จ่ายมาตรฐานด้านกายภาพ เช่น ห้องปฏิบัติการ (Lab) มีให้แค่นั้นหรือ สิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) ที่ทันสมัย เรื่องการบริการวิชาการกับสังคมนั้นมันก็คือการเอาผลงานมาใช้มันเฉพาะทางอยากไปทำทุกเรื่องอย่าไปทำทุกด้านเพราะมันจะทำให้ตัวตนของเราไม่ชัดเจนเช่นมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลจะไปด้านไหนเด่นด้านใดธุรกิจ วิทยาศาสตร์ สิ่งแวดล้อม หรือการท่องเที่ยว หรือกีฬา การประชาสัมพันธ์ก็ต้องประชาสัมพันธ์ในเรื่องเดียวกัน

ส่วนด้านศิลปวัฒนธรรมนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนคงไม่จำเป็นต้องลงลึกเพราะมันอาจจะไม่ทำประโยชน์ให้กับผู้เรียนหรือเมื่อออกไปแล้วแต่ถามว่าในหลักสูตรในความเป็นไทยก็ต้องสอดคล้องหรือสอดแทรกไว้คุณธรรมความเป็นไทยก็ต้องให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้และเข้าใจในคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นวัฒนธรรมไทยคืออะไรที่ดีในมหาวิทยาลัยเช่นอาจจะมีเรือนไทย มีต่างชาติมาจัดกิจกรรมให้เขาได้รู้จักสักหนึ่งปีถึงสามปี หรือว่าในการสอนก็เอาหลักธรรม หรือพระราชดำรัส ก็แล้วแต่ ซึ่งพวกนี้จะปลูกฝังได้ซึ่งมหาวิทยาลัยต่างชาติจะไม่มีเรื่องแบบนี้ และนี่คือความแตกต่าง ซึ่งถ้านำสิ่งนี้ได้ดีได้ก็ออกไปก็มีความฉลาด ความคิดที่ดีคือสิ่งนี้เป็นกลไกที่จะต้องเอาไปปลูกฝังได้

มหาวิทยาลัยของรัฐ คือ มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องแก้ของเก่า ถ้ามหาวิทยาลัยเอกชนคิดว่าจะใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพ (TQA) หรือ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถที่จะทำได้และทำได้เร็วคือผู้บริหารมีทิศทางที่ถูกต้องแล้ว กำหนดลงมาเลยว่ามหาวิทยาลัยนี้จะการปฏิบัติหรือดำเนินการ ไม่ได้เป็นปัญหาอะไร แต่ถ้าผู้บริหารไม่ชัดเจนในระยะยาวผลผลิตนั้นก็สำเร็จเป็นการผลิตผลผลิตที่เป็นตัวสำรองมันก็ไม่สู้คุณภาพหรือเป็นการเน้นปริมาณปัจจุบันนั้น มหาวิทยาลัยก็จะเยอะกว่าคนอยู่แล้วถ้าเน้นปริมาณก็จะอยู่ไม่นาน แต่ถ้าเป็นคุณภาพก็จะอยู่ได้นาน คนก็อยากไปเรียน อาจารย์ก็อยากไปสอน คนก็อยาก

ไปให้ทุน ลำดับของมหาวิทยาลัยก็จะดีขึ้น ถ้าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มหาลัยเอกชนได้เปรียบ มหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างไรก็ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) หรือ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นองค์กรที่กำหนดเกณฑ์ทั้งหมด ถ้ามหาวิทยาลัยเอกชนทำให้ได้เหนือกว่าเงื่อนไข นี้ได้ทั้งหมด ก็สามารถแข่งกับมหาวิทยาลัยของรัฐได้ และมหาวิทยาลัยอื่นอีกที่จัดขึ้นมาเฉพาะกิจนั้นก็ก็เป็นทางที่ดีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีการปรับตัว อีกอันหนึ่งมหาวิทยาลัยที่เน้นเฉพาะด้าน ก็จะเป็นเรื่องของปฏิบัติเป็นหลัก ทักษะเน้นเรื่องของการออกไปปฏิบัติการทำงาน ฉะนั้นหลักสูตรควรจะตอบโจทย์ตรงนั้นไม่ใช่วิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนไม่ควรจะเน้น Paper ควรเน้นความร่วมมือความสามารถความเชี่ยวชาญของบัณฑิตที่จบไปช่วยเหลือสังคมได้ Paper ไม่ได้บอกว่ามหาวิทยาลัยดี เพราะปัจจุบันมหาวิทยาลัยของรัฐ Paper ก็ไม่ได้ดีเด่นขนาดนั้น ตัวสำคัญคือวิทยานิพนธ์ วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยใดที่มีระบบที่ดีสกรีนวิทยานิพนธ์ระบบที่ปรึกษาที่ดีเนื้อหาทั้งหมดจะอยู่ในนั้น เวลามีการอ้างอิงเช่นอยากรู้เรื่องหุ่นยนต์ให้ไปอ่านวิทยานิพนธ์ของบัณฑิตมหาวิทยาลัยนั้น ก็จะมีค่ากว่าไปเผยแพร่วารสาร ที่มีอยู่เพียงแค่อ่านหรือหาหน้าไม่มีประโยชน์อะไรเลยถ้าทำอย่างนี้

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ที่สำคัญอยู่ที่ความคิดของผู้ไปตรวจหรือผู้ประเมินด้วย คือถ้าไปตรวจแล้วก็ได้แบบนี้ คิดกันว่ากลไกบางอย่างมันใช้ได้ดี หรือทำแล้วทำให้เราไม่ก้าวหน้า ถ้ามันไม่ก้าวหน้าก็อย่าไปคิดอะไรมาก หากรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกเราทำตรงนั้นดีกว่าเรามองโลกใบใหญ่อย่าไปมองแค่เขายื่นอะไรมาให้เราแล้วเราก็กินแบบนี้ มันไม่ถูกเพราะเราจะเชื่อได้ ยิ่งไงว่าอาหารที่เค้าให้กินมันมีพิษหรือไม่มันจะถูกกับเราไหมเราก็เลือกของเราได้ว่าเราจะโตแบบไหน ศึกษาก่อนอาหารแต่ละตัวเป็นอย่างไร สิ่งที สมศ. หรือ สกอ. สร้างขึ้นมา นั้น มันเกินเกณฑ์ขั้นต่ำเพื่อตรวจสอบแต่ละมหาวิทยาลัยเราจะเกณฑ์นี้ไปไว้พัฒนาตัวเองอย่างไร แต่ไม่ได้มีการมาแข่งขันกัน ต้องได้เกรดดีหรือที่หนึ่งของ สมศ. หรือของเกณฑ์ สกอ. ก็จะแข่งกันไม่ได้ เช่น ฉันทเป็นนักว่ายน้ำจะใช้เกณฑ์ของฟุตบอลมาจับได้อย่างไร อย่าไปคิดมากก็นักว่ายน้ำมาเตะฟุตบอลก็ได้แค่นี้

มหาลัยเอกชนไม่สามารถเป็นได้หากผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ ต้องกล้าลงทุนหรือทุ่มทุนสร้างจริงๆ การเข้าสู่ประกันคุณภาพนั้นจะต้องสร้างวัฒนธรรมการประเมิน ให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น เด็กนักศึกษาต้องรู้จักการประเมินหอพัก อาจารย์ผู้บริหารเมื่อมีระบบการประเมินแล้วก็ต้องทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามการประเมินนั้นด้วยเพราะระบบการประเมินนั้นเป็นสิ่งที่ดีต่อการพัฒนาแบบยั่งยืนในระยะยาว มหาวิทยาลัยเอกชน ระบบประเมินทำงานง่ายแต่มหาวิทยาลัยของรัฐระบบการประเมินทำยากเพราะผู้บริหารนั้นไม่ยอมรับและยอมรับยากมาก

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4

มหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันมากบางแห่งก็เน้นแต่กายภาพ จะเห็นว่าไปต่างจังหวัดบางมหาวิทยาลัยจะมีความรู้หราบเล็กลังการคือทุกอย่างมันจะต้องไปพร้อมๆ กัน กายภาพอย่างเดียวก็ไม่ได้ทางด้านวิชาการ ดังนั้นจะต้องเดินไปพร้อมกันด้วยในด้านวิชาการบางที จะเห็นว่านักศึกษาจบออกมาแล้วจะมีงานทำมีความรู้ขนาดบางทีเห็นแล้วก็มีคำถาม เพราะฉะนั้น ตรงนี้คือมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ช่องว่างมันแคบ ไม่เช่นนั้นก็จะ ทำให้ความเชื่อมั่นของมาตรฐานมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นเกิดคำถามค่อนข้างเยอะซึ่งไม่แน่ใจว่ากลุ่มของ มหาวิทยาลัยเอกชนมีสมาคมแล้วที่จะช่วยเหลือนกันมากน้อยแค่ไหนในแง่ของทางด้านการเงินนั้นเท่าที่ ทราบ เรื่องของงบประมาณจะดีกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐรวมทั้งการบริหารจัดการนั้นจะมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเข้าใจกับประเด็นนี้มากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐถึงแม้มหาวิทยาลัยของรัฐจะออกนอกระบบ แล้วก็ตามจะมีการใช้งบประมาณแบบสบายๆ มหาวิทยาลัยเอกชนเค้าจะมีการจัดการเกิดประโยชน์ สูงสุดได้มากกว่ายังมองว่ามหาวิทยาลัยเอกชนยังให้ความสำคัญกับตรงนี้โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนถือว่าเป็น สิ่งที่ดีและมีการติดตามตัวชี้วัดซึ่งมันจะเป็นโอกาสดี ในการพัฒนาหากมีการติดตามตัวชี้วัด

มหาวิทยาลัยได้ตั้งเป้าอะไร แต่เท่าที่เห็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของเรายังไม่เห็น ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตเป็นอันดับที่หนึ่ง งานวิจัยที่ออกมาจากคนข้างน้อย ยกเว้นบาง มหาวิทยาลัยอันนี้ต้องยอมรับว่ามีแต่อยากให้มีนะคะเพราะคิดว่ามันเป็นหน้าที่มากกว่า เพื่อที่จะทำ เพราะต้องการแค่ผ่านเกณฑ์ ถ้าเมื่อไหร่ทำเพื่อแค่ให้ผ่านเกณฑ์ คุณภาพก็จะไม่สำคัญเท่าปริมาณ ขอย้อนไปเรื่องทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม น่าจะเข้าใจและผลักดันกันจริงๆ เพื่อทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมหรือว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มากขึ้นไม่ใช่แค่ให้มีเกณฑ์ในการประกันคุณภาพแล้วก็จะ ออกมาในรูปแบบทำบุญรดน้ำผู้ใหญ่ใส่ผ้าไทย ได้ประโยชน์หรือไม่ ก็ได้นะแต่ไม่มากเท่ากับสิ่งที่จะทำให้ คนชื่นชมและเห็นรากฐานของตัวเองแล้วรักษาความเป็นไทยไว้มากขึ้น ซึ่งไม่ใช่แค่อนุรักษ์ รั ละคร ทำบุญตักบาตร ทำนองนี้ แต่อะไรที่เป็นพื้นฐานวิถีคิด วิถีชีวิตของคนไทยที่จะทำนุบำรุงและ รักษาตรงนั้นน่าจะเป็นสิ่งที่ต้องให้ความโดยแท้จริงที่ใช้ ความเก่งของมหาวิทยาลัยหรือว่าความ ได้เปรียบที่อยู่ใน พื้นที่หรือชุมชนมาดำเนินการด้วยกลยุทธ์จริงๆ ที่อยากจะทำที่สำคัญจริงๆ ต้อง ตั้งเป้าหมายให้ชัดว่าอยากจะทำอะไรเพื่ออะไรถ้าไม่มียุทธศาสตร์ ไม่มีเป้าหมาย ก็แค่เก็บตัวเลขส่งว่า ได้ทำบุญได้รดน้ำอาจารย์ผู้ใหญ่ได้แต่งผ้าไทยไปกี่ครั้งซึ่งมันก็ทำเพียงแค่นี้ได้ทำ

เรื่องสำคัญที่สุดมีอยู่สองข้อ คือ เรื่องของการรับฟังลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะว่ามหาวิทยาลัยเอกชน จะยิ่งกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐคือถ้าไม่มีลูกค้าคุณอยู่ไม่ได้เพราะฉะนั้น การที่จะดำเนินการอะไรไปทั้งจัดการเรียนการสอนทั้งบริการวิชาการทั้งอะไรก็ตามเพื่อให้เป็นการ ตอบสนองลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมันมีความสำคัญ เพราะฉะนั้นมันไม่ใช่แค่รับฟังแต่ว่า

จะต้องถามตัวเองว่าจะฟังอะไร ประเด็นไหนที่จะเอาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไปใช้ได้ ไม่ใช่แค่ให้มีเกณฑ์ของ IQA คณะแนวความพึงพอใจต้องได้คะแนนเท่านั้น หรือเท่านี้ แต่ว่าจะต้อง Focus ไปจริงๆ

ประเด็นที่อยากไปรับฟังเขาคืออะไรแล้วที่สำคัญได้มาแล้วเอาไปใช้ทำอะไร

เพราะว่าบางอย่างมันแค่เอาไปรับบริการแต่ว่าบางเรื่องมันต้องไปปรับที่หลักสูตรต้องเอาไปพัฒนาอาจารย์เพื่อจะได้สามารถที่จะจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมหรือนักศึกษาได้คือบางเรื่องต้องไปปรับถึงกลยุทธ์ เพราะฉะนั้นความต้องการ และความคาดหวังตรงนี้จากทั้งลูกค้าที่สำคัญ คือนักศึกษา ผู้ปกครองชุมชนสังคมผู้ใช้บัณฑิตมันจะเป็นการนำองค์กรของมหาวิทยาลัยต่อไปว่าจะไปทิศทางใดต้องปรับปรุงเรื่องของกลยุทธ์ที่ผ่านมา หลายที่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีมากกว่าที่จะบอกว่าจะเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตัวเองต้องการจะไปจริงๆ ทั้งรัฐบาลและเอกชน วิสัยทัศน์ไม่ค่อยชัดเจนคือ มีการวางกลยุทธ์กันอย่างสวยงาม แต่ไม่รู้ว่าจะไปยังไงแล้วไปได้ถึงไหน และวิสัยทัศน์ชัดก็ไม่รู้จะทำยังไงเพราะฉะนั้นกลยุทธ์ หรือแผนกลยุทธ์ที่มันเฉียบคม จะเป็นอะไรที่เป็นความท้าทายมากเพราะเท่าที่ดูยังไม่ค่อยเป็นแผนกลยุทธ์เท่าไร หรือมีแผนกลยุทธ์ที่เฉียบคมจะแปลงมันออกไปสู่การปฏิบัติยังไงเพื่อให้สามารถที่จะผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ตามนั้นได้ อันนั้นสำคัญแต่เอกชนมีข้อได้เปรียบรัฐบาลตรงที่ว่าเมื่อผู้นำกำหนดทิศทางไปแล้วบุคลากรต้องทำตามนั้นให้ได้เหมือนบริษัทแต่ในขณะที่ภาครัฐบาลผู้นำกำหนดไปก็กำหนดไป อาจารย์ไม่ไปเดินไปด้วยกัน ก็ทำอะไรไม่ได้ ฉะนั้นตรงนี้คือข้อได้เปรียบของเอกชนซึ่งน่าจะใช้ประโยชน์ข้อได้เปรียบตรงนี้ในการที่จะผลักดันกลยุทธ์ให้เกิดการปฏิบัติจริง เหมือนกับถ้าบอกว่าอาจารย์ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสอนหรือการประเมิน หรือการดูแลนักศึกษาถ้าภาคเอกชนจะผลักดันง่าย ถ้าไม่ทำก็ไม่มีความประสิทธิภาพ ฉะนั้นก็ใช้ประโยชน์จากตรงนี้มาพัฒนาต่อไป หากเป็นไปตามความต้องการแล้วเอามาทำแผนเอามาปรับกระบวนการ การเรียน การสอน เอามาผลักดันอาจารย์เอามาพัฒนา อบรมอาจารย์มีการประเมินผลที่เหมาะสมมันก็จะได้ ที่นี้บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำก็คือต้องชี้ทิศทางให้ชัดแล้วก็ถ่ายทอดตรงนี้ลงไปสู่ทั้งบุคลากรทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เห็นชัดว่ามหาวิทยาลัยจะไปทางนี้แล้วก็จะทำอย่างนี้ แล้วหลังจากนั้นก็มีการประเมินเป็นระยะซึ่งของเราก็จะมีผลสะท้อนอย่างไร การประเมินการทำงานตามกลยุทธ์ว่าบรรลุไม่บรรลุแล้วก็ต้องมีการทบทวนประเมินตนเอง ประเมินการนำขององค์กรซึ่งส่วนใหญ่แล้วก็ยังไม่ค่อย ประเมินกันตามที่สมควรแล้วก็จะบอกว่าค่านิยมของเป็นแบบนี้ อยากให้บุคลากรเป็นผู้นำได้ สะท้อนความเป็นผู้นำจริงๆที่เป็นต้นแบบ เป็นต้นแบบ (Model) ให้กับองค์กร

เรื่องสุดท้ายที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนมากที่สุดก็คือการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับเพราะจะถูกปิด มหาวิทยาลัยเอกชนมีแนวโน้มที่จะโดนมากเพราะกว่าเพราะสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกำกับ

ส่วนเรื่อง Corporate Social Responsibility (ความรับผิดชอบต่อสังคม) มองว่ามหาวิทยาลัยมีหลายระดับขึ้นกับสถานภาพทางการเงินขึ้นกับความร่วมมือของคนในองค์กร ต่ำสุดหรือสูงสุดที่สุดที่ไม่ทำอะไรมากก็คือ ไม่ทำให้การทำงานของมหาวิทยาลัยเกิดผลกระทบในเชิงเสียหายกับสังคมประหยัดทรัพยากร แต่ถ้ามีกำลังคนมีกำลังเวลาที่จะหาชุมชนเป้าหมายที่จะไปช่วยพัฒนาส่งเสริมตรงนั้นมันจะต้องมีตัววัดที่ดีที่เราออกไปทำแล้วชุมชนเขาได้ประโยชน์จริงๆ ไม่ใช่แค่บอกว่ามีคนไปร่วมแค่นี้คน แค่นั้นคนแค่นี้ครั้งและบริจาคเงินไปเท่าไรแต่ว่าต้องถามว่าไปทำแล้วชุมชนได้อะไร ยกตัวอย่าง โครงการของดอยตุงที่เข้าไปปลูกป่าแต่จริงๆ วัดอุประสงค์ ของการปลูกป่าคือการสร้างคน แล้วตัวชี้วัดออกมาเป็นอัตรารายได้ของครัวเรือนกับอัตราการศึกษาศึกษาของคนในชุมชนซึ่งมันชัดว่ากำลังศึกษาอะไร แล้วก็ประเมินผลออกมาได้ ชัดเจนว่ามันมีความดีขึ้นกับชุมชนของมหาวิทยาลัยต่างๆ อาจจะไม่ต้องมากขนาดนั้น แต่ต้องถามว่าที่เข้าไป ทำเพื่ออะไร แล้วผลที่ได้ตามมาหรือเปล่า หัวใจของการวัดและวิเคราะห์ก็คือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง ไม่ได้จะชื่นชม ระบบ IT หรือว่าระบบสารสนเทศ แต่ถ้าไม่ดูตัวชี้วัดก็จะไม่เห็นว่าการพัฒนาปรับปรุงคืออะไรหรือว่าอะไรที่ทำได้ดีแล้วก็ควรจะสนับสนุนส่งเสริมเพราะฉะนั้น IT เป็นแค่เครื่องมือที่มาช่วยในการวัดและวิเคราะห์เพื่อให้ชีวิตมันง่ายขึ้นแต่จริงๆ แล้วผู้บริหารจะต้องบอกก่อนว่าตัวเองอยากจะติดตามประเมินติดตามดูประเด็นไหน ถ้าไม่เข้าใจตรงนี้ก็มันจะไปเน้นที่ระบบสารสนเทศ แต่เนื้อหาที่จะใช้วัด และกำกับ ติดตามไม่มีตัวอย่าง คือเมื่อติดตามประเมินแล้วจะเกิดการวัด เช่น ตัวอย่างของทีคณะแพทยศาสตร์ บางช่วงเราลืมหูลืมตาตัวชี้วัด ทางด้านการเงินพอมีอยู่ปีหนึ่ง พอดูแล้วมันเริ่มแย่มันจะเกิดการวางแผนพัฒนาทันที จะทำอย่างไรถึงจะลดต้นทุนถึงจะลดค่าใช้จ่ายหรือจะเพิ่มในจุดไหน เมื่อถ่ายทอดตรงนี้ถึงทุกคนในคณะแพทยศาสตร์ขณะนี้ ตัวเลขทางการเงินดีขึ้นชัดเจน แต่ถ้าไม่ดูเราก็ปล่อยไปเรื่อยๆ ฉะนั้นตรงนี้มี ความสำคัญว่าตัวชี้วัดตัวไหนที่วิเคราะห์ ต้องตามดูในช่วงเวลาที่เหมาะสม

IQA ที่จริงอยู่แค่เจ้าหน้าที่กับรองที่รับผิดชอบ ไม่เคยไปถึงผู้บริหารที่ต้องช่วยกันดูว่าปรับปรุงยังไง ฉะนั้นคำถามว่า IQA แย่หรือเปล่า คำตอบคือ ก็ไม่แย่ ถ้าใช้ประโยชน์จริงๆ เพราะว่ามันก็คือตัววัดกลางกลางที่มหาวิทยาลัยจะต้องตามดูด้วยตัวเองแล้วก็วางแผนพัฒนาปรับปรุงไม่ใช่วัดเพื่อให้คนมาเยี่ยมหรือมาดูนะคะ แต่ที่ผ่านมามัน ใช้ไม่ถูก ปัญหาของการใช้ IQA ก็คือจุดนี้หรือทำเพื่อเอาคะแนนเท่านั้น แต่เกณฑ์ EdPEX จะบังคับผู้บริหารให้ต้องมาดูตรงนั้น หรือตรงนี้ ต้องมาติดตามถึงได้คาดหวังว่าจะเกิดการปรับปรุง แต่บางที่มันก็ไม่เกิดจริงๆ

ในส่วนของคุณลักษณะที่เน้นจริงๆก็คือ Push the Right Man in the Right Job แล้วก็มีการพัฒนาปรับปรุงบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้เห็นคุณลักษณะของพื้นที่หรือบริบทที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยเอกชนปัญหาอาจจะไม่เหมือนมหาวิทยาลัยรัฐ คือคนเกินงาน ส่วนในมหาวิทยาลัยเอกชนงานเยอะเพราะว่าจะจ้างคนคิดแล้วคิดอีกให้คุ้มใช้ไหม แต่ที่สำคัญมันไม่อยู่ที่ตรงนั้นมันอยู่ที่ว่าทำอย่างไรถึงจะให้เขาทุ่มเททำงานให้เราได้เต็มที่อันนี้ก็คือปัญหาเรื่อง Engagement คนมากหรือคน

น้อยแค่ว่าทุ่มเทให้เราได้อย่างเต็มที่ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ออกมาได้ดี แล้วจะทำอย่างไรถึงจะทำให้คนที่เขาทำงานให้ได้อย่างเต็มที่ที่เขาได้รับผลตอบแทนที่เป็นกำลังใจจะเป็นตัวเงินเป็นกล่องเป็นอะไรก็แล้วแต่ที่สำคัญอาจารย์ต้องรู้ บุคลากรในภาคเอกชนต้องรู้อะไรเป็นตัวดึงเขาไว้ ส่วนภาครัฐบาลเงินไม่ใช่ปัจจัยใหญ่ เพราะถ้าใช้ก็ลาออกไปกันหมดแล้ว แต่ว่ามันอาจจะเป็นศักดิ์ศรีมันอาจจะจะเป็นความรู้สึกที่ว่าได้ทำประโยชน์ในส่วนของภาคเอกชนเองอาจารย์ต้องหาปัจจัยที่ดึงดูดคนไว้ให้ได้ก่อนว่ามันคืออะไรเพื่อจะได้สามารถให้เขาให้ได้ตรงจุด ถึงจะได้ซื้อใจกันได้ ถึงจะดึงให้เขาอยู่แล้วทำงานทุ่มเทกับอาจารย์ได้ซึ่งตัวเองก็มองว่าภาคเอกชนเอง เงินก็ไม่ใช่ว่าตอบใช้ใหม่

ถ้ามหาวิทยาลัยเอกชนใดที่บุคลากร มาแบบไปเร็ว มาเร็ว ก็ต้องกลับไปดูหมวดที่ 4 โอกาสที่จะสะสมความรู้มันจะย้อนกลับไปทั้งหมดสี่ ว่าที่ไปเร็วมาเร็วจะดูความรู้ความสามารถทักษะเขาไว้อย่างไรให้เขาอยู่กับองค์กร ฉะนั้นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อาจจะเป็นประเด็นสำคัญ แต่ถ้าดำเนินการหรือปฏิบัติในหมวด 5 ให้ดีก็ไม่ต้องหาวิธีดู องค์ความรู้ไวขนาดนั้นก็ได้อีก ส่วนหมวด 6 เป็นหมวดที่ยาก ส่วนมากแล้วการทำงาน จะไม่ตรวจสอบที่กระบวนการว่ากระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้ให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้เปลี่ยนเขาจากเด็กใหม่ ๆ ที่เข้ามาจนจบออกไปเป็นคนที่มีทักษะมีความสามารถมีเจตคติตามที่เรากำลังต้องการมันต้องการ ตรวจสอบเป้าหมายคืออะไรแล้วเราจะต้องประเมินอะไรซึ่งไม่ใช่รอสี่ปีแล้วบอกไม่รู้ ไม่มีความสามารถ หกเดือนหรือหนึ่งปีเราจะประเมินอะไรแต่ละขั้น ขึ้นไปเราจะประเมินอะไร คุณภาพของนักศึกษา คุณภาพของกระบวนการเรียนการสอน อะไรคือประเด็นที่สำคัญ แล้วอะไรที่เป็นประเด็นเล็กๆ น้อยๆ จนน่ารำคาญก็อาจจะไม่ต้อง ซึ่งบางครั้งและบางอย่างอาจต้องไปดูแบบของโรงเรียนเค้าจะประเมินประเด็นเล็กประเด็นน้อย เยอะแยะไปหมดแล้วมันไม่ได้ช่วยให้ได้นักศึกษาออกมา เช่น ความยาวของกระโปรงเดินเข้ามาในประตูยกมือไหว้ครูหรือหรือไม่ อะไรอย่างนี้ มันอาจจะใช่หรือไม่ใช่ ฉะนั้นตัวนี้ประเด็นตรวจสอบแต่ละจุด (Check Point)

จุดอ่อนของ IQA ก็คือไม่สามารถทำให้เห็นความเชื่อมโยง และความร้อยเรียงของกระบวนการทั้งหมดได้ทุกคนก็เลยแค่ก้มหน้า กลมตาเก็บข้อมูลส่งไป แต่มันไม่เห็นผลประโยชน์ว่าใช้ไปทำเพื่ออะไรถ้าจะใช้ประโยชน์

ผลลัพธ์

ถ้าดำเนินการหมวด 1 ถึง หมวด 6 ก็จะมีขั้นตอนที่สำคัญคือจุดที่จะประเมินตามขั้นตอนต่างๆ

ประการแรก การรับนักศึกษาได้ตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าเป็น UNQA ก็บอกว่ามีมหาวิทยาลัยมีคุณสมบัติ หรือคุณสมบัติของผลการเรียนรู้ที่ต้องการ (Spec Learning Outcome) หรือไม่ ถ้ามี บัณฑิตจบไปแล้วต้องเป็นอะไรทำอะไรได้การวัดผลของ Spec Learning Outcome เช่น สามารถที่จะทำงานได้ตามทักษะที่ระบุไว้หรือ มีเจตคติในเรื่องการสอนและประเมินผลอย่างไร

ประการที่สอง กระบวนการขั้นตอนที่สำคัญคืออะไร มีประสิทธิภาพหรือไม่ วัตถุประสงค์อย่างไร หรือวางแผนที่จะวัดผลอย่างไร ก็จะไปอยู่ที่หมวด 7

ส่วนความพึงพอใจของนักศึกษา ความผูกพันของนักศึกษา ก็อยู่ที่หมวด 3 มหาวิทยาลัยเรียนรู้เรื่องของการรับฟังหรือไม่ หรือรับฟังแล้วนำผลมาทำอย่างไรต่อไป ทำอย่างไรที่จะทำให้ให้นักศึกษาเกิดความผูกพัน และจะรู้ได้อย่างไรว่าเกิดความผูกพัน ก็มีตัวชี้วัด

นอกจากนี้ ในส่วนของบุคลากรมีประสิทธิภาพไหม การรับการพัฒนา มีประสิทธิภาพหรือไม่ ความก้าวหน้าของมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีความผูกพันกับองค์กรไหม หากดำเนินการตามหมวด 5 หรือดำเนินการแล้ว จะรู้ได้อย่างไรว่าดี

Leadership ผู้นำที่ดีตรงไหน นำองค์กรแล้วประสบความสำเร็จหรือไม่ และประสบความสำเร็จอย่างมีจริยธรรมมีคุณธรรมไหม สื่อสารให้บุคลากรรับรู้ หรือรู้เรื่องใหม่ ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นยังไง ปัญหาส่วนใหญ่ ณ เวลานี้ เคยชินกับเกณฑ์ของ IQA ที่ตั้งตัวชี้วัดมาให้จนกระทั่งไม่เกิดการคิดเองคืออาจจะมีเสียงสะท้อนว่า ตัวชี้วัดของ สกอ. หรือ สมศ. ไม่สะท้อนตัวตนของมหาวิทยาลัยเขา ใช้เกณฑ์นี้ไม่ได้ประโยชน์ ถามว่าจะให้วัดอะไร หรือผู้ประเมินจะประเมินอะไร สกอ. บังคับให้ใช้ ก็ต้องใช้ เลยเกิดปัญหา คือบังคับ ดังนั้นบังคับก็คือชอบ หรือไม่ชอบก็ต้องทำตาม โดยต่อไปก็คิดเองก็คิดไม่ออก

ผู้บริหารเองต้องตามดูและอยากรู้ แต่บางทีถามท่านผู้บริหารอยากรู้เรื่องอะไรท่านก็ไม่รู้เหมือนกัน เรื่องนี้อันตราย

เรื่องเร่งด่วน คือ เรื่องของการมุ่งเน้นลูกค้ากับการวางแผนกลยุทธ์ที่มันเฉียบคมพอที่จะพามหาวิทยาลัยไปสู่อนาคตที่ต้องการได้ ส่วนเรื่อง Benchmark ที่คนส่วนใหญ่มักจะโวยวายว่าทำไมไม่ได้เพราะไม่มีข้อมูลความจริง นั้นยังไม่ใช่เรื่องเร่งด่วน สิ่งสำคัญอย่างที่บอกคือ มหาวิทยาลัยต้องรู้ว่า ลูกค้าเราต้องการอะไร เขาถึงจะมาเรียนกับเรา เราทำแผนกลยุทธ์ ให้ได้ตามนั้นหรือไม่

มหาวิทยาลัยเอกชนอยากเป็นเลิศหรือไม่ คืออาจจะดูแรงไปนิดหนึ่ง แต่ว่าถ้าจะนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้จะต้องเหมาะสมสำหรับสถาบันที่ต้องการ ไปที่ไหนสักที่หนึ่งไม่ใช่ หรือไม่พอใจ มีความสุขกับสถานะที่ตัวเองมีอยู่ ถ้าบอกว่าทำแค่นี้ ถ้าไรขนาดนี้พอแล้ว ไม่ต้องใช้เกณฑ์ EdPEX หรือใช้เกณฑ์ IQA

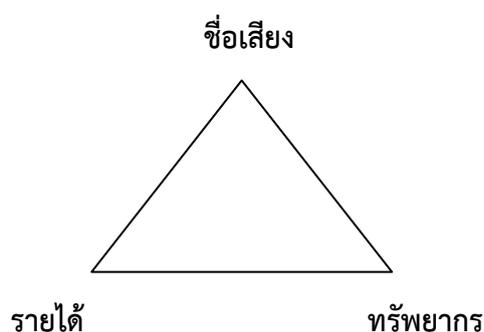
มหาวิทยาลัยเอกชนนี้จะกระโดดมาใช้เกณฑ์ EdPEX คือมีความรู้สึกที่สถานภาพพຽງนี้ยังไม่เป็นที่พอใจต้องการก้าวกระโดดไปข้างหน้า EdPEX จะเป็นเครื่องมือที่ดีในการที่จะเข้าไปช่วยในการดำเนินงาน เพราะว่าช่วงแรกมันจะต้องลงทุนลงแรงกันพอสมควร ลงแรงมากกว่าลงทุน เพราะฉะนั้นมันต้องเป็นคนที่อยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะได้ประโยชน์จากการใช้เกณฑ์ EdPEX เพราะว่ามันจะทำให้มหาวิทยาลัยย้อนกลับไปตรวจสอบตนเองว่าองค์กรที่เรามีความเป็นเลิศระดับนานาชาติ ต้องให้ความสำคัญแล้วมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญหรือยัง ถ้าบอกว่าเราเริ่มให้

ความสำคัญแล้ว ขณะนี้ได้ทำดีหรือยัง แล้วรู้ได้ยังไงว่าดี ก็จะได้ดูได้ทั้งระบบ รู้ได้ยังไงว่ามันดี มีประสิทธิภาพ ถ้ายิ่งเราก็พัฒนาปรับปรุงอย่างไร เพราะเป็นเรื่องใหญ่ที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เริ่มต้นที่ความยากก่อน เช่นเกณฑ์ IQA ต้องสูงพอ เพราะว่ามีพื้นฐานการพัฒนาตัวเองอยู่ในระดับหนึ่งแต่ตอนนี้เขาค่อนข้างปล่อยเสรีภาพมากแล้วว่าคะแนนจะเป็นยังไงก็ได้เพราะยังคิดว่าสำหรับมหาวิทยาลัยซึ่ง IQA ยังอยู่ในระดับผ่าน หรือไม่ผ่านการเอาเกณฑ์ EdPEx มาใช้ ถ้าเกิดการพัฒนารูปแบบก้าว กระโดดอาจจะให้คะแนนแม้กระทั่งคะแนน IQA มันก็สูงขึ้นได้ แต่อย่าลืมว่าการกำกับมาตรฐาน จะอยู่ที่หมวด 6 อยู่แล้วถ้าหากว่านำมามาตรฐาน มากำกับขั้นตอน TQA มันก็จะดีได้โดยอัตโนมัติ ปัญหาใหญ่ของมหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยรัฐก็ไม่เหมือนกันแต่ว่าผลประทุบอาจจะไม่แรง เนื่องจากจำนวนประชากรในวัยเรียนของประเทศไทยลดน้อยลง อัตราการเกิดน้อยลง ฉะนั้นประชากรก็น้อยลง ทำให้นักศึกษาที่เข้าเรียนไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย

เพราะฉะนั้นอัตราการคุ้มทุนจะขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาด้วย ถ้าหากว่าไม่หาทางออก นักศึกษาน้อยไม่คุ้มทุน แก้ไขด้วยการไปลดจำนวนอาจารย์ คุณภาพมันก็จะลดลงไปอีก การบริหารจัดการก็จะดึงลงเหวไปเรื่อยๆ อาจารย์จะต้องหาทางออกใหม่ จะหานักศึกษาจากข้างนอก (ต่างประเทศ) เข้ามาเรียน ซึ่งมีกำลังจ่าย มหาวิทยาลัยจะต้องหาทางที่จะให้คุณภาพดีหรือไม่ ก็ยกระดับตัวเองไปเลย ก็ต้องอาศัยความเก่งของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และกลยุทธ์เป็นอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะอยู่รอดได้ นั่นไม่ใช่เรื่องง่าย

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5

มหาวิทยาลัยเอกชน ค่อนข้างมีปัญหาเกี่ยวกับระบบบริหาร โดยสามารถอธิบายได้ด้วยภาพสามเหลี่ยม อยู่ที่ว่ามหาวิทยาลัยเอกชนนั้นต้องการจุดเด่นเรื่องใด



เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่จะต้องสร้างลักษณะของกลุ่มเฉพาะคือ ลักษณะเฉพาะทางด้านทักษะวิชา ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยเอกชน ต้องการเดินตามเกณฑ์ TQA

หรือ เกณฑ์ EdPEx สำคัญที่สุดคือผู้บริหาร การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมองอนาคตของสถาบัน หรือการมองเห็นความสำคัญของการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ กลยุทธ์ที่จะพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยเอกชนจะได้เปรียบกว่ามหาวิทยาลัยรัฐ ส่วนการรับฟังเสียงของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนสามารถปรับปรุงและพัฒนาตลอดจนตอบสนองต่อเสียงนั้นได้รวดเร็วกว่า เสียงของลูกค้า ประเด็นไหนสำคัญที่สุด และต้องดำเนินการตามความคาดหวังของลูกค้า แต่ก็จะต้องดูในเรื่องของความมากไป หรือน้อยไป

การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการได้ การสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างไร

การทำนุศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและผลักดันให้เกิดเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยนั้นๆ หรือการวิจัยให้เกิดผลและนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาท้องถิ่น หรือสังคมต่อไป

มหาวิทยาลัยจะต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความง่ายในการตอบสนอง สามารถสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการตลาดได้เร็วกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ

ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นมุ่งเน้นความเป็นเลิศในเรื่องของการวิจัย มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มหาวิทยาลัยอื่นๆ หรือมหาวิทยาลัยเอกชน ต้องการเข้าสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำ หรือมหาวิทยาลัยวิจัยก็อยู่ที่เป้าหมาย หรือการนำองค์กรของผู้บริหาร โดยเริ่มจากค่านิยมในองค์กร นโยบาย ความคิดหรือวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร ผู้บริหารไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารระดับอธิการบดีลงมา แต่ต้องรวมถึงระดับสภามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเอกชนที่ปรับตัวได้ จะได้เปรียบมหาวิทยาลัยรัฐหลายๆ แห่ง การปรับตัวนี้จะหมายถึงการบริหารความหลากหลาย จนกลายเป็นการบริหารความเหมือนในมหาวิทยาลัย นั่นคือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

เกณฑ์ TQA การเอาใส่ของผู้ให้บริการ หากผู้รับบริการฟ้อง อันเนื่องมาจากมากการให้บริการไม่ดี ไม่มีคุณภาพ ก็จะส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารหรือการดำเนินการด้านอื่นๆ ต้องปลูกฝังแก่ผู้รับบริการว่า ครูบาอาจารย์เปรียบเสมือนบุพการี เน้นให้เห็นความสำคัญของคน ซึ่งได้แก่การพัฒนาอาจารย์ และบุคลากร เพราะ บุคลากรให้บริการในฐานะนักศึกษาคือลูกค้า ส่วนอาจารย์ให้บริการนักศึกษาในฐานะลูกศิษย์ หากมหาวิทยาลัยไม่ดูแลอาจารย์หรือบุคลากร บุพการีก็จะหายไปจากมหาวิทยาลัย การสร้างครู อาจารย์ให้เป็นตัวอย่างของศิษย์ก็จะลดน้อยลงไป

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชน

4.2 ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวิธีการศึกษาได้ดังนี้

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของการศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง 50 เปอร์เซนต์จากมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 42 แห่ง ซึ่งได้มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 22 แห่ง แต่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยเอกชนที่อนุญาตให้เก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยได้ 19 แห่งได้แก่

- 4.1.1.1 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- 4.1.1.2 มหาวิทยาลัยเกริก
- 4.1.1.3 มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
- 4.1.1.4 มหาวิทยาลัยคริสเตียน
- 4.1.1.5 มหาวิทยาลัยเซ็นจอห์น
- 4.1.1.6 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- 4.1.1.7 มหาวิทยาลัยธนบุรี
- 4.1.1.8 มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
- 4.1.1.9 มหาวิทยาลัยพายัพ
- 4.1.1.9 มหาวิทยาลัยรังสิต
- 4.1.1.10 มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
- 4.1.1.11 มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- 4.1.1.12 มหาวิทยาลัยสยาม
- 4.1.1.13 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- 4.1.1.14 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
- 4.1.1.15 มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
- 4.1.1.16 มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

4.1.1.18 มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

4.1.1.19 มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัย ตำแหน่ง ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยที่สังกัด เสนอเป็นจำนวนและค่าร้อยละ มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยเอกชนและผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ระยะเวลาในการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัย		
1.1 30 ปีขึ้นไป	178	27.81
1.2 21 – 29 ปี	284	44.38
1.3 น้อยกว่า 20 ปี	178	27.81
รวม	640	100.00
2. ตำแหน่ง		
2.1 รองอธิการบดี	10	1.56
2.2 คณบดี	39	6.10
2.3 อาจารย์ (มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี)	591	92.34
รวม	640	100.00
3. ตำแหน่งทางวิชาการ		
3.1 ศาสตราจารย์	4	0.63
3.2 รองศาสตราจารย์	21	3.28
3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	141	22.03
3.4 อาจารย์	474	74.06
รวม	640	100.00
4. ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยที่สังกัด		
4.1 มากกว่า 15 ปี	254	39.69
4.2 11 – 15 ปี	129	20.15
4.3 5 – 10 ปี	257	40.16
รวม	640	100.00

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 640 คน ส่วนใหญ่ อยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีระยะเวลาในการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัย 21 – 29 ปี จำนวน 284 (ร้อยละ 44.38) ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ จำนวน 591 (ร้อยละ 92.34) ส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการในตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 474 (ร้อยละ 74.06) และส่วนใหญ่มิ่ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยที่สังกัด 5 – 10 ปี (ร้อยละ 40.16)

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยภาพรวมดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยภาพรวมและรายด้าน

หมวด	สภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยเอกชน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	การนำองค์กร	3.91	0.76	มาก
2.	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.81	0.74	มาก
3.	การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.80	0.70	มาก
4.	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	3.77	0.72	มาก
5.	การมุ่งเน้นบุคลากร	3.66	0.82	มาก
6.	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	3.66	0.81	มาก
7.	ผลลัพธ์	3.72	0.72	มาก
	รวม	3.76	0.87	มาก

จากตาราง 2 สภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.87) โดยหมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือหมวดการนำองค์กร ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.76) รองลงมาคือหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.74) และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.82) และหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.87)

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
ของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 1 นำองค์กร

ข้อที่	หมวด 1 การนำองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	ผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมนั้น สู่การปฏิบัติไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร	4.11	0.81	มาก
2.	ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงผลประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	4.05	0.84	มาก
3.	ผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง	4.12	0.82	มาก
4.	ผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	4.13	0.82	มาก
5.	ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมถึงการสร้างนวัตกรรม	3.90	0.90	มาก
6.	ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ ตลอดจนเกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล	3.86	0.88	มาก
7.	ผู้นำระดับสูงพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอและส่งเสริมให้นักศึกษามีความผูกพันกับมหาวิทยาลัย	3.89	0.90	มาก
8.	ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	3.83	0.90	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 1 การนำองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
9.	ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตของมหาวิทยาลัย	3.60	1.03	มาก
10.	ผู้นำระดับสูงมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร	3.72	0.95	มาก
11.	ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินงานที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับนักศึกษาและการบริหารของมหาวิทยาลัย	3.80	0.95	มาก
12.	ผู้นำระดับสูงดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.89	0.87	มาก
13.	ผู้นำระดับสูงดำเนินการระบุสิ่งที่ต้องทำในการสร้างความคาดหวังต่อผลการดำเนินงาน	3.96	0.83	มาก
14.	ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงและดำเนินการเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ มาพิจารณา	3.85	0.87	มาก
15.	ผู้นำระดับสูงมีความรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง	3.93	0.89	มาก
16.	ผู้นำระดับสูงสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรดำเนินการและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	3.97	0.89	มาก
รวม		3.91	0.76	มาก

จากตาราง 3 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยด้านการนำองค์กรในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.76) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.82) รองลงมาคือผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 1.03)

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.93	0.84	มาก
2.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด	3.97	0.83	มาก
3.	มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการพัฒนางานองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินการขององค์กรในอนาคตให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้	3.96	0.85	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	3.88	0.88	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล	3.68	0.93	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
6.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาว เกี่ยวกับขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	3.71	0.94	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	3.84	0.85	มาก
8.	มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากร / ผู้ปฏิบัติทุกระดับ ในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน	3.78	0.86	มาก
9.	มหาวิทยาลัยมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล	3.66	0.92	มาก
10.	มหาวิทยาลัยจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับแผนและเพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน	3.71	0.95	มาก
รวม		3.81	0.74	มาก

จากตาราง 4 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.74) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.83) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการพัฒนางานองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินการขององค์กรในอนาคตให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.92)

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
ของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อที่	หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีช่องทางสารสนเทศสำหรับให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ที่สะดวกครบถ้วน	3.95	0.83	มาก
2.	มหาวิทยาลัยมีช่องทางสารสนเทศที่สามารถให้ผู้รับบริการให้ข้อมูลย้อนกลับได้	3.85	0.89	มาก
3.	มหาวิทยาลัยมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการเก็บฐานข้อมูลนักศึกษา รวมถึงมีการวัดและประเมินเพื่อนำผลมาพัฒนาการดำเนินงาน	3.83	0.88	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาการดำเนินงานระบบสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลนักศึกษา	3.75	0.91	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารความไม่พึงพอใจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ให้เหนือกว่าความคาดหวัง	3.60	0.95	มาก
6.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาเพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ทั้ง นักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไปให้สูงกว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นคู่แข่ง	3.70	0.94	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์	3.93	0.88	มาก
8.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้านงานทะเบียนตรงตามความต้องการของนักศึกษา	3.80	0.86	มาก
9.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้านงานการเงินได้ถูกต้อง โปร่งใส และตรงตามความต้องการของนักศึกษา	3.83	0.91	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
10.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านงานสาธารณูปโภคให้แก่ นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.77	0.93	มาก
11.	มหาวิทยาลัยมีการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะ แนวการใช้ชีวิต	3.87	0.87	มาก
12.	มหาวิทยาลัยมีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ต่อนักศึกษา	3.97	0.82	มาก
13.	มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา ประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ	3.96	0.82	มาก
14.	มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการประเมินจากศิษย์เก่า ต่อคุณภาพการให้บริการในด้านต่างๆ	3.74	0.91	ปานกลาง
15.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อร้องเรียนของนักศึกษา และข้อร้องเรียนนั้นได้รับการแก้ไขภายใน 15 วัน ทำการ	3.61	0.93	มาก
16.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการจัดกิจกรรม/โครงการ พัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.01	0.83	มาก
17.	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินโครงการสหกิจศึกษา ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาในอนาคต	4.03	0.87	มาก
18.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการดำเนินโครงการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้และ เป้าหมายที่กำหนด	4.03	0.79	มาก
19.	มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้รับ บริการ ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (เครือข่ายต่างๆ)	3.79	0.84	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
20.	มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ตลอดจนการรับรู้ถึงผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม	3.70	0.93	มาก
21.	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำคู่มือการให้บริการด้านต่างๆ ที่นักศึกษาในฐานะลูกค้า ตลอดจนผู้รับบริการมีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริการนั้น ๆ	3.67	0.90	มาก
22.	มหาวิทยาลัยมีการมอบทุนการศึกษาให้แก่ผู้เรียน หรือผู้เรียนในอนาคต	4.06	0.80	มาก
23.	มหาวิทยาลัยได้รับเงินบริจาคจากศิษย์เก่าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ที่ส่งผลต่อผู้เรียนในรุ่นต่อไป	3.44	1.10	ปานกลาง
24.	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานจัดกิจกรรมให้ศิษย์เก่าได้เข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	3.63	1.01	มาก
25.	มหาวิทยาลัยมีระบบการเปิดรับข้อมูลจากการรับฟังจากนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น	3.68	0.87	มาก
26.	มหาวิทยาลัยมีระบบการเปิดรับข้อมูลจากการรับฟังนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต	3.67	0.91	มาก
27.	มหาวิทยาลัยมีการศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงาน	3.76	0.90	มาก
รวม		3.80	0.70	มาก

จากตาราง 5 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.70) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการมอบทุนการศึกษาให้แก่ผู้เรียน หรือ ผู้เรียนในอนาคต

($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.80) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีการดำเนินโครงการสหกิจศึกษา ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาในอนาคต ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.87)และ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการดำเนินโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้และเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.79)และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยได้รับเงินบริจาคจากศิษย์เก่าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ที่ส่งผลต่อผู้เรียนในรุ่นต่อไป ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 1.10)

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ข้อที่	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการที่สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร	3.87	0.83	มาก
2.	มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร	3.75	0.87	มาก
3.	มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์และทบทวนตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าตัววัดผลการดำเนินงานและผลที่ได้นั้นตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด	3.78	0.85	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีวิธีการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการทำงานและวิธีปฏิบัติของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานไปยังหน่วยงานอื่นๆ	3.75	0.82	มาก
5.	มหาวิทยาลัยใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินงานไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.77	0.82	มาก
6.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่มั่นใจได้ว่า มีความถูกต้อง เชื่อถือได้	3.77	0.81	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
7.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน	3.77	0.87	มาก
8.	มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.73	0.88	มาก
9.	มหาวิทยาลัยฯ มีวิธีการเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ โดยมุ่งใช้หลักความสอดคล้องและการบูรณาการ	3.75	0.86	มาก
10.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	3.80	0.86	มาก
11.	มหาวิทยาลัยมีการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ	3.80	0.86	มาก
12.	มหาวิทยาลัยมีการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งตัวชี้วัดต่าง ๆ ใน TOR และ ตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัด (KPI) ของมหาวิทยาลัยฯ	3.92	0.81	มาก
13.	มหาวิทยาลัยมีการบริหารที่มีความรวดเร็วในการค้นหา ระบุ แบ่งปัน และนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการนั้น	3.69	0.88	มาก
14.	มหาวิทยาลัยฯ มีการจัดซื้อฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ตามมาตรฐานการใช้งานแต่ละกลุ่มงาน โดยมีบุคลากรที่มีความชำนาญคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยฯ ตรวจสอบเข้ามาตรฐานตามการจัดซื้อฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์	3.66	0.95	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
15.	มหาวิทยาลัยมีแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมยังเปิดให้ เยี่ยมชมได้ตลอดช่วงเวลาราชการ และมีวิทยากร ประจำมหาวิทยาลัยฯ ให้ความรู้ทางวิชาการ ตอบข้อ ซักถามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.63	0.99	มาก
16.	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลตามภาระงานของตนเองตาม ระบบ KM (Knowledge Management)	3.76	0.88	มาก
17.	มหาวิทยาลัยฯ โดยผู้บริหารระดับสูงได้นำผลการ ประเมินประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก, ร่วมกันวิเคราะห์ตามหลักการของ SWOT เพื่อนำมา ปรับปรุงผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยฯ	3.92	0.84	มาก
รวม		3.77	0.72	มาก

จากตาราง 6 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.72) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งตัวชี้วัดต่าง ๆ ใน TOR และ ตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัด (KPI) ของมหาวิทยาลัยฯ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.81) และมหาวิทยาลัยฯ โดยผู้บริหารระดับสูง ได้นำผลการประเมินประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก, ร่วมกันวิเคราะห์ตามหลักการของ SWOT เพื่อนำมา ปรับปรุงผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.84) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการที่สอดคล้อง และเป็นไปใน ทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.83) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมยังเปิดให้เยี่ยมชมได้ตลอดช่วงเวลาราชการ และมีวิทยากรประจำมหาวิทยาลัยฯ ให้ความรู้ทางวิชาการ ตอบข้อซักถามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.99)

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ
มหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ข้อที่	หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีการประเมินขีดความสามารถและอัตราของกำลังบุคลากรที่มีอยู่	3.70	0.92	มาก
2.	มหาวิทยาลัยมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรที่เข้าใหม่อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ	3.70	0.96	มาก
3.	มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างและมีการบริหารบุคลากรที่เหมาะสมและตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการขององค์กร	3.70	0.93	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายการบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร	3.65	0.96	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร	3.57	1.00	มาก
6.	มหาวิทยาลัยเปิดรับฟังความคิดเห็นและมีการนำความคิดที่หลากหลายของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์	3.59	1.00	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	3.74	0.91	มาก
8.	มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีงานที่ให้การดำเนินงานที่ดี	3.78	0.92	มาก
9.	มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการดำเนินงานที่ดีก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร	3.63	0.98	มาก
10.	มหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร	3.55	1.03	มาก
11.	มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสาร / ช่องทางการรับข้อมูลที่เป็นข้อร้องเรียนของบุคลากรทั้งข้อมูลที่เปิดเผยและข้อมูลที่เป็นความลับ	3.58	0.99	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
12.	มหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความผาสุกของบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร	3.38	1.09	ปานกลาง
13.	มหาวิทยาลัยมีระบบการยกย่องเชิดชูและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานการเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน หรือทำคุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย	3.73	0.98	มาก
14.	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด	3.79	0.88	มาก
15.	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	3.91	0.91	มาก
16.	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ	3.66	1.01	มาก
17.	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับทุนวิจัยตลอดจนการเผยแพร่สู่สาธารณชน	3.72	0.97	มาก
18.	มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อบริการและรองรับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป	3.76	0.90	มาก
19.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	3.54	1.01	มาก
20.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร	3.52	1.05	มาก
	รวม	3.66	0.82	มาก

จากตาราง 7 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.82) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.91) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการ ความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.88) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความผาสุกของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 1.09)

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ

ข้อที่	หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีการออกแบบ มีการบริหารจัดการ และปรับปรุงระบบงานเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายในอนาคต	3.72	0.90	มาก
2.	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อกำหนดของระบบงานที่สำคัญเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	3.74	0.90	มาก
3.	มหาวิทยาลัยมีการวัดและตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวันว่าเป็นไปตามข้อกำหนด หรือตัวชี้วัดการดำเนินงาน	3.70	0.92	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีการควบคุมและจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3.73	0.91	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน	3.70	0.95	มาก
6.	มหาวิทยาลัยมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	3.65	0.99	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
7.	มหาวิทยาลัยมีระบบการสร้างความพึงพอใจของบุคลากรที่เมืองค์กร (นโยบาย การบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)	3.58	1.00	มาก
8.	มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเพื่อลดอัตราการลาออก โอนย้าย การลาป่วย ลากิจ หยุดงาน ของบุคลากร	3.44	1.06	มาก
9.	มหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนางานจากบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้หลังจาก ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม	3.63	0.94	มาก
10.	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน	3.75	0.92	มาก
11.	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการกับบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ	3.75	0.99	มาก
12.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร	3.77	0.89	มาก
13.	มหาวิทยาลัยมีการจัดอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ่อมอค์ศิกัย) ให้แก่บุคลากร	3.47	1.12	มาก
14.	มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน และบุคลากรทั้งหมด	3.56	1.06	มาก
รวม		3.66	0.81	มาก

จากตาราง 8 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนหมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.81) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.89) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และ

ทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.92) และมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการกับบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.99) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเพื่อลดอัตราการลาออก โอนย้าย การลาป่วย ลากิจ หยุดงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 1.06)

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 7 ผลลัพธ์

ข้อที่	หมวด 7 ผลลัพธ์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริการและกระบวนการที่มุ่งเน้น นักศึกษาที่ดี	3.73	0.86	มาก
2.	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเรื่องประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ	3.78	0.86	มาก
3.	มหาวิทยาลัยได้รับความพึงพอใจจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคล ทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	3.76	0.86	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสม	3.64	0.92	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยพร้อมที่จะร่วมคิด ร่วมทำงานอย่างเต็มที่	3.66	0.95	มาก
6.	มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานทุกๆ ด้าน	3.64	0.94	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีวิธีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร รวมถึงมีการวัด ประเมินผลที่ชัดเจน	3.66	0.94	มาก
8.	มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบและควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ	3.80	0.87	มาก
9.	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม	3.79	0.89	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 7 ผลลัพธ์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
10.	มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการด้านการเงินที่ดี	3.69	0.93	มาก
11.	มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป	3.86	0.84	มาก
12.	มหาวิทยาลัยได้รับผลลัพธ์เชิงบวกจากการแนะนำหลักสูตรและบริการจากศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา	3.80	0.84	มาก
13.	มหาวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากศิษย์เก่าในการศึกษาต่อในหลักสูตรที่สูงขึ้น	3.79	0.89	มาก
14.	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นของผู้แข่ง และมหาวิทยาลัยอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน	3.58	0.90	มาก
15.	มหาวิทยาลัยได้รับความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นเป็นไปในด้านบวก	3.70	0.85	มาก
16.	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับความสัมพันธ์ตลอดช่วงเวลาที่นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย	3.58	0.92	มาก
	รวม	3.72	0.75	มาก

จากตาราง 9 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนหมวด 7 ผลลัพธ์ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.75) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.84) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบและควบคุมให้ปฏิบัติตาม

กฎหมายและกฎระเบียบ ข้อบังคับ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.87) และมหาวิทยาลัยได้รับผลลัพธ์เชิงบวกจากการแนะนำหลักสูตรและบริการจากศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.84) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นของผู้แข่ง และมหาวิทยาลัยอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.90) และมหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับความสัมพันธ์ตลอดช่วงเวลาที่นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.92)

4.2.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะพรรณนาวิเคราะห์

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยเรียงจัดลำดับตามความถี่ของข้อเสนอแนะได้ดังนี้

4.2.3.1 การดูแลอาจารย์และบุคลากร ควรให้ความสำคัญและรักษาน้ำใจของทุก ๆ คนในองค์กร เพื่อการคงอยู่ของอาจารย์และบุคลากร ควรปรับฐานเงินเดือนของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนให้เทียบเท่าหรือไม่น้อยกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยรัฐ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ อาจเป็นแรงจูงใจให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ ควรปรับฐานเงินเดือนของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนให้เทียบเท่าหรือไม่น้อยกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยรัฐ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ อาจเป็นแรงจูงใจให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ พิจารณาระบบอัตราค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับคุณภาพงานและปริมาณงาน ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ Profit Sharing กับงานที่สร้างผลตอบแทน (รายรับ) แก่สถาบัน เช่น การจัดอบรม การให้บริการวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งงานวิจัย พิจารณาความดีความชอบจาก Evidence based ควรพัฒนาเรื่องของความผาสุกหรือความสุขในการทำงาน (Happy Work Place) ของคนในมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อการสร้างชื่อเสียง แล้วลูกค้าก็จะเอง ควรสร้างความผูกพันภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่อาจารย์และบุคลากร เพื่อปลุกจิตสำนึกในองค์กร การมุ่งเน้นบุคลากร เนื่องจากอาจารย์และบุคลากรมีความสามารถที่หลากหลาย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรศึกษาต่อในระดับสูง ตลอดจนการเปิดโอกาสให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

4.2.3.2 องค์กรจะก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศได้ต้องมีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ เน้นด้านคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร ควรมีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

4.2.3.3 ความสามัคคีขององค์กรควรจะเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูง หากไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มหาวิทยาลัยจะขับเคลื่อนได้ยาก และบุคลากรก็จะปฏิบัติตนได้ยากเช่นกัน โดยขจัดปัญหาที่เกิดจาก 1) การเลือกปฏิบัติ 2) ความเสมอภาค 3) ระบบข่าวสารข้อมูล 4) งานวิจัย 5) การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง 6) ความพร้อมในการบริหารและพัฒนา

4.2.3.4 รัฐควรสนับสนุนการเข้าถึงฐานข้อมูลออนไลน์ต่างๆ เพื่อความเสมอระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยรัฐ สนับสนุนด้านการเงินในการพัฒนาบุคลากรระดับประเทศ ควรพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนให้เทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการสร้างหลักสูตรที่สำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ

4.2.3.5 ควรดำเนินการตามแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย รวมถึงการผลิตผลงานวิจัย และการขอตำแหน่งทางวิชาการ

4.2.3.6 การเน้นเฉพาะสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรมีการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและทุกมิติ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับอนาคต

4.2.3.7 การรวมกลุ่มของมหาวิทยาลัยเอกชนเพื่อแบ่งปันความรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการสร้างตัวชี้วัดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชน

4.2.3.8 ควรเน้นภาษาอังกฤษทักษะการสื่อสารของอาจารย์และบุคลากร ซึ่งควรจะก้าวหน้ากว่าปัจจุบัน

4.2.3.9 ควรพัฒนามาตรฐานการจัดอาจารย์เข้าสอน และไม่ควรขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ควรจัดบรรยากาศทางวิชาการ ไม่ควรจัดกิจกรรมที่ไม่มีประโยชน์

4.2.3.10 ควรเน้นความเข้มแข็งทางวิชาการ ไม่ใช่ต้องการสู่ความเป็นเลิศ แต่บริหารหรือดำเนินงานอย่างมีวิเศษ

4.2.3.11 มหาวิทยาลัยควรมอบให้คณะวิชาบริหารจัดการการเงินเองเพื่อให้เห็นว่าคณะได้มีการบริหารจัดการการเงินโดยมีผลกำไร ไม่ควรพิจารณาโดยภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย และหากคณะวิชาใดมีผลการดำเนินงานที่ได้ผลกำไรดี ก็ควรตอบแทนบุคลากรในคณะวิชานั้น

4.2.3.12 ผู้บริหารควรชี้แจงถึงสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และกำลังนำพามหาวิทยาลัยไปในทิศทางไหน อาจารย์และบุคลากรควรปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ถึงเป้าหมาย ตลอดจนการประกาศข่าวสารข้อมูลให้อาจารย์และบุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง

4.2.3.13 รัฐควรมีงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนในด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่แค่วางระบบเพื่อตรวจสอบเท่านั้น และควรใช้เกณฑ์ที่แตกต่างกันในการประเมินมหาวิทยาลัยที่มีบริบทต่างกัน

4.2.3.14 ควรสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรและนักศึกษา

4.2.3.15 ควรมุ่งความเป็นเลิศเฉพาะด้านที่แต่ละมหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ

4.2.3.16 ในการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน รายได้เหนือรายจ่ายคือความจำเป็นที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อความอยู่รอด แต่ต้องยังคงไว้ซึ่งความเข้มแข็งทางวิชาการ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ดี เหมาะกับการสร้างบัณฑิตออกไปเพื่อรับใช้สังคมอย่างมีคุณภาพ

4.2.3.17 เน้นเรื่องลูกค้าสัมพันธ์ และการบริการที่ดี รวดเร็วและมีคุณภาพเพื่อให้เกิดความประทับใจจากผู้ปกครองและนักศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนมักมองลูกค้าเป็นหลัก เพราะเป็นที่มาของรายได้

4.2.3.18 ควรส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา โดยเฉพาะเรื่องการใช้ชีวิตของนักศึกษาทั้งสังคมภายนอก ต้องมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศ ตลอดจนมีกระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ

4.3 ผลการร่างรูปแบบการพัฒนานอกระบบสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาและเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ดังมีรายละเอียดในบทที่ 2 มาผสมผสานกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาสภาพการพัฒนานอกระบบสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัย ผู้วิจัยนำมาประมวลแล้วจัดทำเป็นร่างรูปแบบการพัฒนานอกระบบสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งประกอบด้วย (ร่างรูปแบบการพัฒนานอกระบบสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน แสดงดังภาพประกอบ 9

4.3.1 หลักการ

4.3.2 วัตถุประสงค์

4.3.3 สาระสำคัญ

4.3.1.1 การนำองค์กร (Leadership)

4.3.1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

4.3.1.3 การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)

4.3.1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

4.3.1.5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)

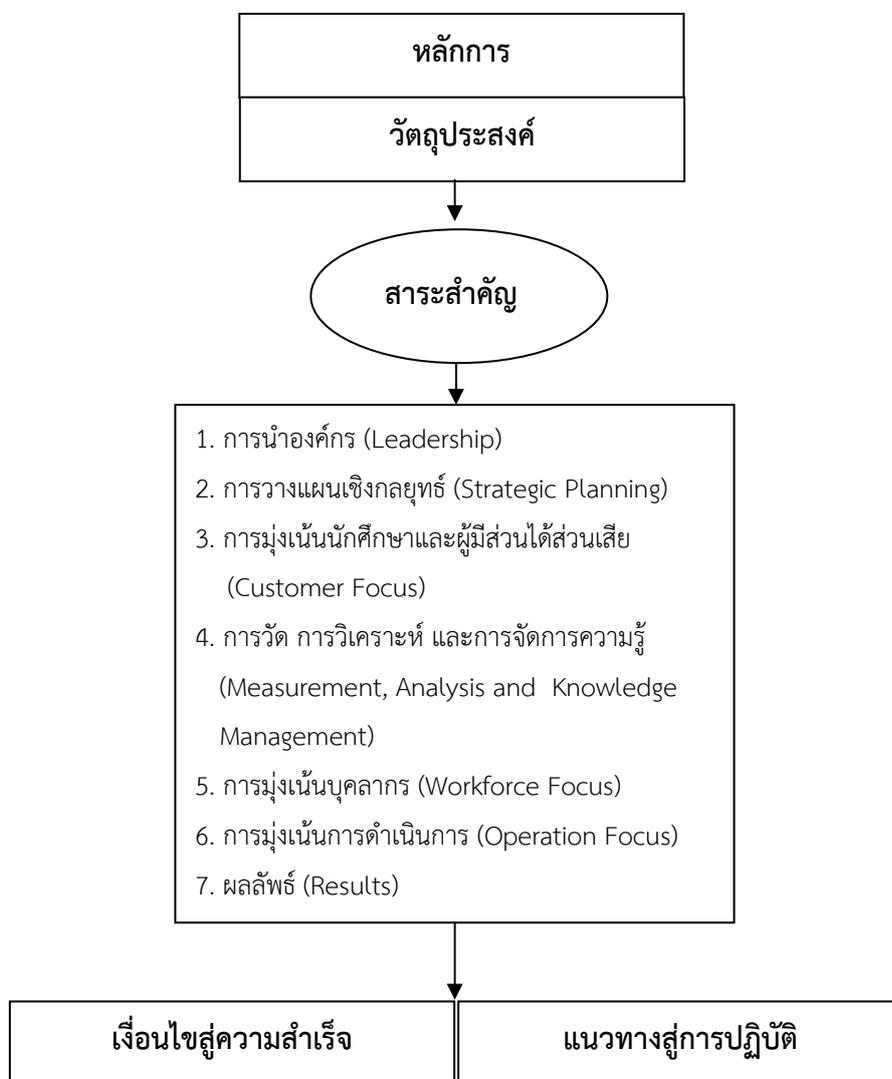
4.3.1.6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operation Focus)

4.3.1.7 ผลลัพธ์ (Results)

4.3.4 เงื่อนไขความสำเร็จ

4.3.5 แนวทางสู่การปฏิบัติ

(ร่าง)
รูปแบบการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน



ภาพประกอบ 9 (ร่าง) รูปแบบการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากนั้นผู้วิจัยได้นำเอกสารร่างรูปแบบการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชน ไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญในตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 9 คน ในขั้นตอนที่ 4 ต่อไป

4.4 ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน จากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 คน เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 เวลา 16.00 น. ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดที่ห้องประชุม Management Meeting โรงแรมชาโด้ เดอะเฮาใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา โดยได้รับความอนุเคราะห์จาก อนุเคราะห์จากศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นประธานในการจัดการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้วิจัยดำเนินการสรุปความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและวิเคราะห์ข้อมูลจาก การประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังนี้

4.4.1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำข้อมูล ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเป็นไปได้จากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้สมบูรณ์ในขั้นสุดท้ายและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

4.4.1.1 ควรปรับภาษาที่ใช้ จาก สถาบัน เป็นมหาวิทยาลัย เนื่องจากผู้วิจัยศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน

4.4.1.2 ควรปรับภาษาที่ใช้ จาก ลูกค้า เป็นนักศึกษา / ผู้เรียน

4.4.1.3 บริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนค่อนข้างมีความแตกต่างและหลากหลาย ดังนั้นการพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชน จึงต้องศึกษาบริบทหรือให้เป็นไปตามธรรมชาติของกลุ่ม เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มมูลนิธิ กลุ่มที่จัดการโดยครอบครัว เป็นต้น

4.4.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

จากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตาราง 10 - 17

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ของรูปแบบ
การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยภาพรวม

ข้อที่	รูปแบบการพัฒนาองค์กร สู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยเอกชน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
หลักการ		4.22	0.42	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด
วัตถุประสงค์							
1.	เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงวิธีการ พัฒนาและบริหารจัดการที่ มหาวิทยาลัยเอกชนดำเนินการอยู่ให้ เป็นองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ	4.44	0.73	มาก	4.33	0.71	มาก
2.	เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนและ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำ แนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ได้ตาม ความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร ต่อไป	4.56	0.53	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก
สาระสำคัญ							
1.	หมวด 1 การนำองค์กร	4.65	0.20	มากที่สุด	4.17	0.16	มาก
2.	หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.59	0.15	มากที่สุด	4.23	0.18	มาก
3.	หมวด 3 การมุ่งเน้นนักศึกษาและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.45	0.11	มาก	4.16	0.18	มาก
4.	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	4.40	0.15	มาก	4.14	0.10	มาก
5.	หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	4.36	0.20	มาก	3.96	0.17	มาก
6.	หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ	4.36	0.14	มาก	3.97	0.16	มาก
7.	หมวด 7 ผลลัพธ์	4.25	0.13	มาก	4.04	0.10	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการพัฒนางองค์กร สู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยเอกชน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
เงื่อนไขความสำเร็จ							
1.	มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหาร ระดับสูงให้ความสำคัญหรือตระหนัก ถึงแนวโน้มใหม่/กระบวนทัศน์ใหม่ใน การจัดการศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
2.	มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหาร ระดับสูงจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ระดับมหาวิทยาลัยในการส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการและเพื่อ พัฒนาตามขนาดและความพร้อมของ แต่ละแห่ง	4.67	0.50	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก
3.	มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้อง กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ ชัดเจนในการปฏิบัติงานและ ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปสู่ การปฏิบัติแก่บุคลากร	4.67	0.50	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก
แนวทางสู่การปฏิบัติ							
1.	มหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการบริหารจัดการโดยใช้ หลักธรรมาภิบาล	4.78	0.44	มากที่สุด	4.22	0.67	มากมาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการพัฒนางานองค์กร สู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยเอกชน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
2.	มหาวิทยาลัยเอกชนพัฒนาการ ให้บริการและการสร้างความเข้าใจที่ ถูกต้องกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการให้บริการ ของมหาวิทยาลัย	4.67	0.71	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก
	รวม	4.46	0.10	มาก	4.13	0.04	มาก

จากตาราง 10 รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.71) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.$, S.D. = 0.04)

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน (สาระสำคัญ : หมวด 1 การนำองค์กร) โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	หมวด 1 การนำองค์กร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
1.	ผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมนั้น สู่การปฏิบัติไปยัง บุคลากรทั่วทั้งองค์กร	4.67	0.50	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก
2.	ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงผลประโยชน์ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดย กำหนดเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ใน การดำเนินงาน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.00	1.00	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 1 การนำองค์กร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D	การ แปลผล	\bar{X}	S.D	การ แปลผล
3.	ผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.22	0.97	มาก
4.	ผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	4.78	0.44	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก
5.	ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม	4.67	0.71	มากที่สุด	4.00	0.87	มาก
6.	ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ ตลอดจนเกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
7.	ผู้นำระดับสูงพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอและส่งเสริมให้นักศึกษามีความผูกพันกับมหาวิทยาลัย	4.78	0.44	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก
8.	ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.33	0.71	มาก	3.89	0.93	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 1 การนำองค์กร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
9.	ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตของมหาวิทยาลัย	4.00	0.87	มาก	4.00	0.87	มาก
10.	ผู้นำระดับสูงมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร	4.67	0.50	มากที่สุด	4.00	1.00	มาก
11.	ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับนักศึกษาและการบริหารของมหาวิทยาลัย	4.89	0.33	มากที่สุด	4.11	0.78	มาก
12.	ผู้นำระดับสูงดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.89	0.33	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก
13.	ผู้นำระดับสูงดำเนินการระบุสิ่งที่ต้องทำในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ	4.44	0.73	มาก	4.11	0.78	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 1 การนำองค์กร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
14.	ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงและดำเนินการ เรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิด ความสมดุลของคุณค่าระหว่าง นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ มาพิจารณา	4.44	0.53	มาก	4.22	0.67	มาก
15.	ผู้นำระดับสูงมีความรับผิดชอบใน การกระทำของตนเอง	4.78	0.44	มากที่สุด	4.22	0.97	มาก
16.	ผู้นำระดับสูงสร้างแรงกระตุ้นให้ บุคลากรในองค์กรดำเนินการและ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม	4.67	0.50	มากที่สุด	4.11	0.93	มาก
	รวม	4.65	0.20	มากที่สุด	4.17	0.16	มาก

จากตาราง 11 สาระสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนานำองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 1 การนำองค์กรโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.20) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) รองลงมาคือผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับนักศึกษาและการบริหารของมหาวิทยาลัย และผู้นำระดับสูงดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ปรับปรุงผลการดำเนินการและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.33) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.87)

สาระสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 1 การนำองค์กรโดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.16) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ ตลอดจนเกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมนั้น สู่การปฏิบัติไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร, ผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม, ผู้นำระดับสูงดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.71) ผู้นำระดับสูงพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอและส่งเสริมและ ให้นักศึกษามีความผูกพันกับมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.93)

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ของรูปแบบการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน (สาระสำคัญ : หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์) โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.67	0.71	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก
2.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด	4.89	0.33	มากที่สุด	4.33	1.00	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
3.	มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินการขององค์กรในอนาคตให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้	4.89	0.33	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	4.33	0.71	มาก	4.11	0.78	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล	4.33	0.71	มาก	4.22	0.67	มาก
6.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาว เกี่ยวกับขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.56	0.53	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	4.44	0.53	มาก	4.33	0.71	มาก
8.	มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากร / ผู้ปฏิบัติทุกระดับ ในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
9.	มหาวิทยาลัยมีวิธีการจัดสรร ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้ แผนปฏิบัติการบรรลุผล	4.67	0.71	มากที่สุด	4.11	0.33	มาก
10.	มหาวิทยาลัยจัดการความเสี่ยงด้าน การเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับแผน และเพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคง ทางการเงิน	4.33	0.50	มากที่สุด	4.11	0.78	มาก
รวม		4.59	0.15	มากที่สุด	4.23	0.18	มาก

จากตาราง 12 สาระสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.15) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด และมหาวิทยาลัยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินการขององค์กรในอนาคตให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้ ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.33) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากร / ผู้ปฏิบัติทุกระดับ ในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.44) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และมหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.71) และมหาวิทยาลัยจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับแผนและเพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50)

สาระสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.18) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งแผนระยะสั้น และระยะยาว

โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 1.00) มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินการขององค์กรในอนาคตให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้, มหาวิทยาลัยมีระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.71) และมหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาว เกี่ยวกับขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์, มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล และมหาวิทยาลัยมีการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากร / ผู้ปฏิบัติทุกระดับ ในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร,มหาวิทยาลัยจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับแผนและเพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.78) และ มหาวิทยาลัยมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.33)

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน (สาระสำคัญ : หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีช่องทางสารสนเทศสำหรับให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ที่สะดวก ครบถ้วน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
2.	มหาวิทยาลัยมีช่องทางสารสนเทศที่สามารถให้ผู้รับบริการให้ข้อมูลย้อนกลับได้	4.56	0.53	มาก	4.00	0.87	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 3 การมุ่งนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
3.	มหาวิทยาลัยมีการนำระบบ สารสนเทศมาใช้ในการเก็บฐานข้อมูล นักศึกษา รวมถึงมีการวัดและ ประเมินเพื่อนำผลมาพัฒนาการ ดำเนินงาน	4.44	0.53	มาก	4.33	0.50	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีการนำผลการประเมิน มาพัฒนาการดำเนินงานระบบ สารสนเทศเป็นฐานข้อมูลนักศึกษา	4.56	0.53	มากที่สุด	4.22	0.44	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหาร ความไม่พึงพอใจเพื่อตอบสนองความ ต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ให้เหนือกว่า ความคาดหวัง	4.11	0.78	มาก	3.89	0.78	มาก
6.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาเพื่อ ยกระดับความพึงพอใจของ ผู้เกี่ยวข้อง ทั้ง นักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไปให้สูงกว่ามหาวิทยาลัยที่ เป็นคู่แข่งชั้น	4.11	0.78	มาก	4.00	0.71	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาและ ปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของ อาจารย์	4.67	0.71	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
8.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการดำเนินงานทะเบียนตรง ตามความต้องการของนักศึกษา	4.22	0.67	มากที่สุด	4.11	0.60	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 3 การมุ่งนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
9.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการด้านงานการเงินได้ ถูกต้อง โปร่งใส และตรงตามความ ต้องการของนักศึกษา	4.44	0.73	มาก	3.89	0.93	มาก
10.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกด้านงานสาธารณูปโภคให้แก่ นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.44	0.53	มาก	4.44	0.53	มาก
11.	มหาวิทยาลัยมีการจัดบริการให้ คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต	4.33	0.50	มาก	4.33	0.50	มาก
12.	มหาวิทยาลัยมีการจัดบริการข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
13.	มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและ วิชาชีพ	4.44	0.53	มาก	4.44	0.53	มาก
14.	มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการ ประเมินจากศิษย์เก่าต่อคุณภาพการ ให้บริการในด้านต่างๆ	4.44	0.73	มาก	3.89	0.93	มาก
15.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อ ร้องเรียนของนักศึกษา และข้อ ร้องเรียนนั้นได้รับการแก้ไขภายใน 15 วันทำการ	4.44	0.53	มาก	4.11	0.78	มาก
16.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการจัด กิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษา อย่างต่อเนื่อง	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 3 การมุ่งนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
17.	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินโครงการ สหกิจศึกษา ตลอดจนให้ความสำคัญ ต่อการพัฒนาในอนาคต	4.67	0.50	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก
18.	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการดำเนิน โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่ บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้และ เป้าหมายที่กำหนด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
19.	มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้รับ บริการ ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (เครือข่ายต่างๆ)	4.33	0.71	มาก	4.11	0.60	มาก
20.	มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมที่เปิด โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ตลอดจนการรับรู้ถึงผลการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่เกิด ประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม	4.22	0.67	มาก	3.67	0.71	มาก
21.	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำคู่มือการ ให้บริการด้านต่างๆ ที่ผู้เรียนในฐานะ นักศึกษา ตลอดจนผู้รับบริการมีส่วน ได้ส่วนเสียกับการบริการนั้น ๆ	4.33	0.50	มาก	4.11	0.78	มาก
22.	มหาวิทยาลัยมีการมอบทุนการศึกษา ให้แก่ผู้เรียน หรือ ผู้เรียนในอนาคต	4.33	0.50	มาก	4.11	0.78	มาก
23.	มหาวิทยาลัยได้รับเงินบริจาคจาก ศิษย์เก่าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ที่ ส่งผลต่อผู้เรียนในรุ่นต่อไป	4.22	0.67	มาก	3.33	1.00	ปาน กลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
24.	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานจัดกิจกรรมให้ศิษย์เก่าได้เข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.00	1.00	มาก
25.	มหาวิทยาลัยมีระบบการเปิดรับข้อมูลจากการรับฟังจากผู้เรียนและนักศึกษาในกลุ่มอื่น	4.44	0.53	มาก	4.00	0.87	มาก
26.	มหาวิทยาลัยมีระบบการเปิดรับข้อมูลจากการรับฟังนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นในอนาคต	4.33	0.71	มาก	4.00	1.00	มาก
27.	มหาวิทยาลัยมีการศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงาน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก
รวม		4.45	0.11	มาก	4.16	0.18	มาก

จากตาราง 13 สาระสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.11) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.44) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.71) และมหาวิทยาลัยมีช่องทางสารสนเทศสำหรับให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ที่สะดวก ครบถ้วน, มหาวิทยาลัยมีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา, มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง, มหาวิทยาลัยมีการดำเนินโครงการสหกิจศึกษา ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาในอนาคต, มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการดำเนินโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุ

เป้าหมายตามตัวชี้และเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารความไม่พึงพอใจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้ง นักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ให้เหนือกว่าความคาดหวังและมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาเพื่อยกระดับ ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ทั้ง นักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไปให้สูงกว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นคู่แข่งชั้น ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.78)

สาระสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.18) มหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.53) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยได้รับเงินบริจาคจากศิษย์เก่าเพื่อนำมาใช้ ประโยชน์ที่ส่งผลต่อผู้เรียนในรุ่นต่อไป ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 1.00)

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน (สาระสำคัญ : หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้) โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัววัดผล การดำเนินการที่สอดคล้อง และ เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร	4.33	0.71	มาก	4.33	0.50	มาก
2.	มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการข้อมูล และระบบสารสนเทศ เพื่อติดตาม การปฏิบัติการประจำวันและผลการ ดำเนินงานโดยรวมขององค์กร	4.44	0.73	มาก	4.00	0.71	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
3.	มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์และ ทบทวนตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าตัววัดผลการดำเนินงานและผลที่ได้นั้นตรงกับสิ่งที่ ต้องการวัด	4.44	0.73	มาก	4.11	0.60	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีวิธีการเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ กระบวนการทำงานและวิธี ปฏิบัติของหน่วยงานที่ประสบ ความสำเร็จในการดำเนินงานไปยัง หน่วยงานอื่นๆ	4.22	0.67	มาก	3.89	0.78	มาก
5.	มหาวิทยาลัยใช้ผลการทบทวนผล การดำเนินงานไปจัดลำดับ ความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการ ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.50	มาก	4.11	0.60	มาก
6.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่ มั่นใจได้ว่า มีความถูกต้อง เชื่อถือได้	4.44	0.53	มาก	4.22	0.67	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่ ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก
8.	มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมและ ถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง	4.56	0.53	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
9.	มหาวิทยาลัยฯ มีวิธีการเลือกและรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ โดยมุ่งใช้หลักความสอดคล้องและการบูรณาการ	4.33	0.50	มาก	4.22	0.67	มาก
10.	มหาวิทยาลัยฯ มีการกำหนดกลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	4.44	0.53	มาก	4.22	0.67	มาก
11.	มหาวิทยาลัยฯ มีการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ	4.33	0.50	มาก	4.22	0.67	มาก
12.	มหาวิทยาลัยฯ มีการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งตัวชี้วัดต่าง ๆ ใน TOR และตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัด (KPI) ของมหาวิทยาลัยฯ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.33	0.71	มาก
13.	มหาวิทยาลัยฯ มีการบริหารที่มีความรวดเร็วในการค้นหา ระบุ แบ่งปัน และนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการนั้น	4.44	0.53	มาก	4.33	0.71	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
14.	มหาวิทยาลัยฯ มีการจัดซื้อฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ตามมาตรฐานการใช้ งานแต่ละกลุ่มงาน โดยมีบุคลากรที่ มีความชำนาญคอมพิวเตอร์ของ มหาวิทยาลัยฯ ตรวจสอบใช้มาตรฐาน ตามการจัดซื้อฮาร์ดแวร์และ ซอฟต์แวร์	4.33	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
15.	มหาวิทยาลัยฯ มีแหล่งเรียนรู้ทาง วัฒนธรรมยังเปิดให้เยี่ยมชมได้ตลอด ช่วงเวลาราชการ และมีวิทยากร ประจำมหาวิทยาลัยฯ ให้ความรู้ทาง วิชาการ ตอบข้อซักถามการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.11	1.05	มาก	3.89	0.78	มาก
16.	มหาวิทยาลัยฯ มีการดำเนินการให้ บุคลากรทุกฝ่ายได้จัดเก็บรวบรวม ข้อมูลตามภาระงานของตนเองตาม ระบบ KM (Knowledge Management)	4.22	0.67	มาก	4.00	0.71	มาก
17.	มหาวิทยาลัยฯ โดยผู้บริหารระดับสูง ได้นำผลการประเมินประกันคุณภาพ ทั้งภายในและภายนอก, ร่วมกัน วิเคราะห์ตามหลักการของ SWOT เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ	4.44	0.53	มาก	4.00	1.00	มาก
รวม		4.40	0.15	มาก	4.14	0.10	มาก

จากตาราง 14 สารสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.15) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน และมหาวิทยาลัยมีการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งตัวชี้วัดต่าง ๆ ใน TOR และ ตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัด (KPI) ของมหาวิทยาลัยฯ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.50) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.53) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมยังเปิดให้เยี่ยมชมได้ตลอดช่วงเวลาราชการ และมีวิทยากรประจำมหาวิทยาลัยฯ ให้ความรู้ทางวิชาการ ตอบข้อซักถามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 1.05)

สารสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้โดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.10) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งตัวชี้วัดต่าง ๆ ใน TOR และ ตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัด (KPI) ของมหาวิทยาลัยฯ และมหาวิทยาลัยมีการบริหารที่มีความรวดเร็วในการค้นหา ระบุ แบ่งปัน และนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการนั้น ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.71) และมหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการที่สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน,มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง,มหาวิทยาลัยฯ มีวิธีการเลือกและรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ โดยมุ่งใช้หลักความสอดคล้องและการบูรณาการ,มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด , มหาวิทยาลัยมีการศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีวิธีการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการทำงาน และวิธีปฏิบัติของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานไปยังหน่วยงานอื่นๆ และมหาวิทยาลัยมีแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมยังเปิดให้เยี่ยมชมได้ตลอดช่วงเวลาราชการ และมีวิทยากรประจำมหาวิทยาลัยฯ ให้ความรู้ทางวิชาการ ตอบข้อซักถามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.78)

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน (สาระสำคัญ : หมวด 5
การมุ่งเน้นบุคลากร) โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีการประเมินขีด ความสามารถและอัตราของกำลัง บุคลากรที่มีอยู่	4.67	0.50	มากที่สุด	4.11	0.60	มาก
2.	มหาวิทยาลัยมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรที่เข้าใหม่ อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ	4.67	0.50	มากที่สุด	3.78	0.83	มาก
3.	มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างและ มีการบริหารบุคลากรที่เหมาะสมและ ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการของ องค์กร	4.44	0.53	มาก	4.00	0.71	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย การบริการที่เหมาะสมกับความ ต้องการของบุคลากร	4.33	0.71	มาก	4.11	0.60	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดสิทธิ ประโยชน์ที่เหมาะสม ตรงกับความ ต้องการที่หลากหลายของบุคลากร	4.44	0.73	มาก	3.89	0.60	มาก
6.	มหาวิทยาลัยเปิดรับฟังความคิดเห็น และมีการนำความคิดที่หลากหลาย ของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์	4.44	0.73	มาก	4.00	0.50	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการ จัดการผลการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัย	4.33	0.50	มาก	4.00	0.87	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
8.	มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี	4.22	0.67	มาก	4.00	0.87	มาก
9.	มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการดำเนินงานที่ดีก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร	4.22	0.83	มาก	3.56	0.88	มาก
10.	มหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร	4.11	0.78	มาก	3.67	0.87	มาก
11.	มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสาร / ช่องทางการรับข้อมูลที่เป็นข้อร้องเรียนของบุคลากรทั้งข้อมูลที่เปิดเผยและข้อมูลที่เป็นความลับ	4.33	0.71	มาก	4.11	0.60	มาก
12.	มหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความผูกพันของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร	3.89	1.05	มาก	3.33	0.87	มาก
13.	มหาวิทยาลัยมีระบบการยกย่องเชิดชูและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานการเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน หรือทำคุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย	4.56	0.73	มากที่สุด	4.00	0.50	มาก
14.	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.22	0.44	มาก	4.11	0.60	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
15.	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.33	0.50	มาก
16.	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ	4.44	1.01	มาก	4.22	0.67	มาก
17.	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับทุนวิจัยตลอดจนการเผยแพร่สู่สาธารณชน	4.33	0.87	มาก	4.11	0.60	มาก
18.	มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อบริการและรองรับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษาศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป	4.33	0.71	มาก	3.89	0.60	มาก
19.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	4.00	1.12	มาก	4.00	1.00	มาก
20.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร	4.44	0.53	มาก	4.00	1.00	มาก
รวม		4.36	0.20	มาก	3.96	0.17	มาก

จากตาราง 15 สารสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.20) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการประเมินขีดความสามารถและอัตราของกำลังบุคลากรที่มีอยู่,มหาวิทยาลัยมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรที่เข้าใหม่อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ และมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.50) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีระบบการยกย่องเชิดชูและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานการเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน หรือทำคุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.73) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความผาสุกของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 1.05)

สารสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรโดยภาพรวมความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.17) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.67) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความผาสุกของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.87)

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน (สารสำคัญ : หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ) โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีการออกแบบ มีการบริหารจัดการและปรับปรุงระบบงาน เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายในอนาคต	4.56	0.73	มากที่สุด	4.11	0.33	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
2.	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อกำหนดของระบบงานที่สำคัญเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	4.22	0.67	มาก	4.11	0.60	มาก
3.	มหาวิทยาลัยมีการวัดและตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวันว่าเป็นไปตามข้อกำหนด หรือตัวชี้วัดการดำเนินงาน	4.00	0.87	มาก	3.67	0.71	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีการควบคุมและจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.33	0.71	มาก	4.11	0.78	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน	4.33	0.71	มาก	3.89	0.60	มาก
6.	มหาวิทยาลัยมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	4.33	0.71	มาก	3.89	0.60	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีระบบการสร้างความพึงพอใจของบุคลากรที่มีองค์กร (นโยบาย การบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)	4.33	0.87	มาก	3.89	0.60	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
8.	มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเพื่อลดอัตราการลาออก โอนย้าย การลาป่วย ลากิจ หยุดงาน ของบุคลากร	4.22	0.83	มาก	3.78	0.67	มาก
9.	มหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนางานจากบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้หลังจาก ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม	4.33	0.87	มาก	3.78	0.67	มาก
10.	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน	4.33	0.87	มาก	3.89	0.60	มาก
11.	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการกับบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ	4.56	0.73	มากที่สุด	4.22	0.67	มาก
12.	มหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร	4.56	0.53	มากที่สุด	4.11	0.78	มาก
13.	มหาวิทยาลัยมีการจัดอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ้อมอัคคีภัย) ให้แก่บุคลากร	4.44	0.88	มาก	4.00	0.87	มาก
14.	มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน และบุคลากรทั้งหมด	4.44	1.13	มาก	4.11	1.05	มาก
รวม		4.36	0.14	มาก	3.97	0.16	มาก

จากตาราง 16 สาระสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.14) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการออกแบบ มีการบริหารจัดการ และปรับปรุงระบบงานเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายใน

อนาคต,มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการกับบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.73) และมหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการจัดอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ้อมอัคคีภัย) ให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.88) และมหาวิทยาลัยมีการจัดสรรเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน และบุคลากรทั้งหมด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 1.13) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมีการวัดและตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวันว่าเป็นไปตามข้อกำหนด หรือตัวชี้วัดการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.87)

สาระสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการโดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.16) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการกับบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน และบุคลากรทั้งหมด ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 1.05) มหาวิทยาลัยมีการควบคุมและจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า, มหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.78) , มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อกำหนดของระบบงานที่สำคัญเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.60) และมหาวิทยาลัยมีการออกแบบ มีการบริหารจัดการ และปรับปรุงระบบงานเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายในอนาคต ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.33) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวัดและตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวันว่าเป็นไปตามข้อกำหนด หรือตัวชี้วัดการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.71)

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน (สาระสำคัญ : หมวด 7 ผลลัพธ์) โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	หมวด 7 ผลลัพธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.	มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริการและกระบวนการที่มุ่งเน้น นักศึกษาที่ดี	4.22	0.67	มาก	4.00	0.50	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 7 ผลลัพธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
2.	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเรื่อง ประสิทธิภาพของกระบวนการ ปฏิบัติการ	4.22	0.44	มาก	4.11	0.60	มาก
3.	มหาวิทยาลัยได้รับความพึงพอใจจาก ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	4.44	0.53	มาก	4.00	0.50	มาก
4.	มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีขีด ความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากรที่เหมาะสม	4.11	0.93	มาก	3.78	0.67	มาก
5.	มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความ ผูกพันต่อมหาวิทยาลัยพร้อมที่จะ ร่วมคิด ร่วมทำงานอย่างเต็มที่	4.11	0.60	มาก	3.89	0.60	มาก
6.	มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความพึง พอใจต่อมหาวิทยาลัย ในการ ดำเนินงานทุกๆ ด้าน	4.00	0.71	มาก	3.67	0.71	มาก
7.	มหาวิทยาลัยมีวิธีการพัฒนาบุคลากร และผู้นำองค์กร รวมถึงมีการวัด ประเมินผลที่ชัดเจน	4.22	0.67	มาก	4.11	0.60	มาก
8.	มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบและ ควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎหมายและ กฎระเบียบข้อบังคับ	4.33	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
9.	มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็น รูปธรรม	4.22	0.83	มาก	4.00	0.50	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 7 ผลลัพธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
10.	มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการด้านการเงินที่ดี	4.22	0.83	มาก	4.11	0.93	มาก
11.	มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษาศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป	4.33	0.71	มาก	4.11	0.60	มาก
12.	มหาวิทยาลัยได้รับผลลัพธ์เชิงบวกจากการแนะนำหลักสูตรและบริการจากศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา	4.44	0.73	มาก	4.22	0.67	มาก
13.	มหาวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากศิษย์เก่าในการศึกษาต่อในหลักสูตรที่สูงขึ้น	4.33	0.50	มาก	4.22	0.67	มาก
14.	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นของผู้แข่ง และมหาวิทยาลัยอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน	4.22	0.67	มาก	4.22	0.67	มาก
15.	มหาวิทยาลัยได้รับความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นเป็นไปในด้านบวก	4.33	0.50	มาก	4.11	0.60	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	หมวด 7 ผลลัพธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	การ แปลผล	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
16	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อ เปรียบเทียบผลลัพธ์ของ มหาวิทยาลัยกับระดับความสัมพันธ์ ตลอดช่วงเวลาที่นักศึกษาและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นมี ความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย	4.22	0.67	มาก	4.11	0.60	มาก
	รวม	4.25	0.13	มาก	4.04	0.10	มาก

จากตาราง 17 สารสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 7 ผลลัพธ์โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.13) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยได้รับผลลัพธ์เชิงบวกจากการแนะนำหลักสูตรและบริการจากศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.73) และมหาวิทยาลัยได้รับความพึงพอใจจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบและควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ, มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.71) และมหาวิทยาลัยได้รับผลลัพธ์เชิงบวกจากการแนะนำหลักสูตรและบริการจากศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา, มหาวิทยาลัยได้รับความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นเป็นไปในด้านบวก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานทุกๆ ด้าน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.71)

สารสำคัญของรูปแบบสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 7 ผลลัพธ์โดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.10) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยได้รับผลลัพธ์เชิงบวกจากการแนะนำหลักสูตรและบริการจากศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา, มหาวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากศิษย์เก่าในการศึกษาต่อในหลักสูตรที่สูงขึ้น และมหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับ

พึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นของผู้แข่ง และมหาวิทยาลัยอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการด้านการเงินที่ดี ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.93) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเรื่องประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ, มหาวิทยาลัยมีวิธีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร รวมถึงมีการวัด ประเมินผลที่ชัดเจน, มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการด้านการเงินที่ดี, มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป, มหาวิทยาลัยได้รับความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นเป็นไปในด้านบวก และมหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับความสัมพันธ์ตลอดช่วงเวลาที่นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.60) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานทุกๆ ด้าน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.71)

จากการประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และจากผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงและแก้ไข ให้รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4.5 ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการโดยการประมวลความคิดเห็นของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและจากแบบประเมิน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะและข้อสังเกตในลักษณะหลอมรวมบูรณาการและประยุกต์เพื่อนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วจึงได้รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีความสมบูรณ์ ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

หลักการ

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 ได้ระบุไว้ว่า ถึง มาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอมาตรฐานการ อุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการ ศึกษาแห่งชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาระดับ ปริญญา

มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและความเป็นเลิศ จะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมทั้งในด้าน บุคลากรและการบริหารจัดการ อาจารย์จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะ ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงจะทำให้มหาวิทยาลัย ประสบความสำเร็จในความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาชั้นสูง สนับสนุนงาน วิชาการตลอดจนเป็นแหล่งผลิตความรู้และวิชาชีพให้แก่มวลชน โดยได้รับความไว้วางใจจากสังคมให้ ปฏิบัติภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการแก่สังคมและการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม จากภารกิจดังกล่าว การวิจัย ถือได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เนื่องจากเป็นการสร้างความรู้ใหม่เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน

ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกันในระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้มี เกิดการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้มหาวิทยาลัยแห่งใดหากไม่ปรับตัวหรือพัฒนา ก็จะส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยแต่ในปัจจุบันสถานการณ์แข่งขันด้านการศึกษาโดยเฉพาะ ระดับอุดมศึกษามีมากขึ้นด้วยปัจจัยต่างๆ ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดทางการ บริหารและยุทธศาสตร์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การจัดตั้งสถาบัน การศึกษาเอกชนเป็น “การลงทุนส่วนตัว” (Private Investment) ประเด็นสำคัญคือ จุดสมดุลระหว่างผลตอบแทนส่วนตัว กับผลตอบแทนทางสังคมของสถาบันการศึกษาเอกชน ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดีของผลตอบแทนทางสังคมคือ “คุณภาพ” ของการศึกษาที่สถาบันการศึกษานั้นสร้างขึ้น

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ได้คำอธิบายตัวบ่งชี้ การพัฒนาคณาจารย์ ว่า คุณภาพอาจารย์พิจารณาจากคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน รวมทั้งพิจารณาจากความสำเร็จของสถาบัน ในการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้สถาบันสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

ปัจจุบันในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นมีสภาวะการแข่งขันที่สูงและรุนแรงมากยิ่งขึ้นดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชน จึงต้องคิดและหาแนวทางเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น ๆ อยู่ที่ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของผู้เรียน การดึงดูดให้ผู้เรียนใหม่ ๆ เข้ามาใช้บริการการศึกษา การรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนที่มีอยู่ให้ยืนยาว

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กร และบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้ 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการขีดความสามารถและผลลัพธ์ขององค์กร 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนให้เกิด การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศให้ดียิ่งขึ้นเพื่อยังผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา หลักการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ได้กลั่นกรอง สังเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ที่เกิดขึ้นทางการศึกษาในสังคมแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง จึงได้ออกแบบรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อแนวทางปรับปรุงวิธีการพัฒนาและบริหารจัดการ ที่มหาวิทยาลัยเอกชนดำเนินการอยู่ให้เป็นองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมตามบริบทขององค์กรต่อไป

สาระสำคัญ

1. ด้านการนำองค์กร

- 1.1 ผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมนั้นสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- 1.2 ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงผลประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
- 1.3 ผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
- 1.4 ผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- 1.5 ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมถึงการสร้างนวัตกรรม
- 1.6 ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ ตลอดจนเกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
- 1.7 ผู้นำระดับสูงพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้ผู้เรียนและลูกค้ายอมรับได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอและส่งเสริมให้นักศึกษามีความผูกพันกับมหาวิทยาลัย
- 1.8 ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมเพื่อทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 1.9 ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของมหาวิทยาลัย
- 1.10 ผู้นำระดับสูงมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร
- 1.11 ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับนักศึกษาและการบริหารของมหาวิทยาลัย
- 1.12 ผู้นำระดับสูงดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 1.13 ผู้นำระดับสูงดำเนินการระบุสิ่งที่ต้องทำในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ
- 1.14 ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงและดำเนินการเรื่องการสร้างคุณค่า และทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ มาพิจารณา
- 1.15 ผู้นำระดับสูงมีความรับผิดชอบต่อการทำของตนเอง
- 1.16 ผู้นำระดับสูงสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรดำเนินการและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- 2.1 มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาเป็น ส่วนหนึ่งของ กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2.2 มหาวิทยาลัยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด
- 2.3 มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับการ ดำเนินการขององค์กรในอนาคตให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้
- 2.4 มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- 2.5 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล
- 2.6 มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาว เกี่ยวกับ ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 2.7 มหาวิทยาลัยมีระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่า ผลการดำเนินการ เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ
- 2.8 มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากร /ผู้ปฏิบัติทุกระดับ ในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน
- 2.9 มหาวิทยาลัยมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล
- 2.10 มหาวิทยาลัยจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับแผนและเพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน

3. ด้านการมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 3.1 มหาวิทยาลัยมีช่องทางสารสนเทศสำหรับให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคล ทั่วไปที่สะดวกครบถ้วน
- 3.2 มหาวิทยาลัยมีช่องทางสารสนเทศที่สามารถให้ผู้รับบริการให้ข้อมูลย้อนกลับได้
- 3.3 มหาวิทยาลัยมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการเก็บฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงมี การวัดและ ประเมินเพื่อนำผลมาพัฒนาการดำเนินงาน
- 3.4 มหาวิทยาลัยมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาการดำเนินงานระบบสารสนเทศเป็นฐานข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.5 มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารความไม่พึงพอใจเพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ให้เหนือกว่าความคาดหวัง

- 3.6 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาเพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ทั้ง นักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไปให้สูงกว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นคู่แข่ง
- 3.7 มหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์
- 3.8 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้านงานทะเบียนตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.9 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้านงานการเงินได้ถูกต้อง โปร่งใส และตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.10 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านงาน สาธารณูปโภคให้แก่ นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.11 มหาวิทยาลัยมีการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต
- 3.12 มหาวิทยาลัยมีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา
- 3.13 มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ
- 3.14 มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการประเมินจากศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการในด้านต่างๆ
- 3.15 มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อร้องเรียนของนักศึกษา และข้อร้องเรียนนั้นได้รับการแก้ไขภายใน 15 วันทำการ
- 3.16 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 3.17 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินโครงการสหกิจศึกษา ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาในอนาคต
- 3.18 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการดำเนินโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุ เป้าหมายตามตัวชี้และเป้าหมายที่กำหนด
- 3.19 มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เครือข่ายต่างๆ)
- 3.20 มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ตลอดจนการรับรู้ถึงผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม
- 3.21 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำคู่มือการให้บริการด้านต่างๆ ที่นักศึกษาในฐานะลูกค้า ตลอดจนผู้รับบริการมีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริการนั้น ๆ
- 3.22 มหาวิทยาลัยมีการมอบทุนการศึกษาให้แก่ นักศึกษา หรือ นักศึกษาในอนาคต
- 3.23 มหาวิทยาลัยได้รับเงินบริจาคจากศิษย์เก่าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ที่ส่งผลต่อผู้เรียนในรุ่นต่อไป
- 3.24 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานจัดกิจกรรมให้ศิษย์เก่าได้เข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
- 3.25 มหาวิทยาลัยมีระบบการเปิดรับข้อมูลจากการรับฟังจากผู้นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น

- 3.26 มหาวิทยาลัยมีระบบการเปิดรับข้อมูลจากการรับฟังจากผู้นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มอื่นในอนาคต
- 3.27 มหาวิทยาลัยมีการศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนา
ผลการดำเนินงาน

4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- 4.1 มหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการที่สอดคล้อง และเป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน
ทั้งองค์กร
- 4.2 มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน
และผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร
- 4.3 มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์และทบทวนตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าตัววัดผล
การดำเนินงานและผลที่ได้นั้นตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด
- 4.4 มหาวิทยาลัยมีวิธีการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการทำงานและวิธีปฏิบัติของหน่วยงานที่
ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานไปยังหน่วยงานอื่นๆ
- 4.5 มหาวิทยาลัยใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินงานไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ใน
การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4.6 มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่มั่นใจได้ว่า มีความถูกต้อง
เชื่อถือได้
- 4.7 มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน
- 4.8 มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 4.9 มหาวิทยาลัยฯ มีวิธีการเลือกและรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ โดยมุ่งใช้
หลักความสอดคล้องและการบูรณาการ
- 4.10 มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล และ
สารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
- 4.11 มหาวิทยาลัยมีการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับ พันธกิจของ
มหาวิทยาลัยฯ
- 4.12 มหาวิทยาลัยมีการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติ
การประจำปีรวมทั้งตัวชี้วัดต่าง ๆ ใน TOR และ ตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัด (KPI) ของมหาวิทยาลัยฯ
- 4.13 มหาวิทยาลัยมีการบริหารที่มีความรวดเร็วในการค้นหา ระบุ แบ่งปัน และนำ วิธีการปฏิบัติที่
เป็นเลิศไปดำเนินการนั้น

- 4.14 มหาวิทยาลัยฯ มีการจัดซื้อฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ตามมาตรฐานการใช้งานแต่ละกลุ่มงาน โดยมี บุคลากรที่มีความชำนาญคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยฯ
- 4.15 มหาวิทยาลัยฯ มีแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมยังเปิดให้เยี่ยมชมได้ตลอดช่วงเวลาราชการ และมี วิทยากรประจำมหาวิทยาลัยฯ ให้ความรู้ทางวิชาการ ตอบข้อซักถามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4.16 มหาวิทยาลัยฯ มีการดำเนินการให้บุคลากรทุกฝ่ายได้จัดเก็บรวบรวมข้อมูลตามภาระงานของตนเองตามระบบ KM (Knowledge Management)
- 4.17 มหาวิทยาลัยฯ โดยผู้บริหารระดับสูงได้นำผลการประเมินประกันคุณภาพทั้งภายในและ ภายนอก, ร่วมกันวิเคราะห์ตามหลักการของ SWOT เพื่อนำมา ปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ

5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

- 5.1 มหาวิทยาลัยฯ มีการประเมินขีดความสามารถและอัตราของกำลังบุคลากรที่มีอยู่
- 5.2 มหาวิทยาลัยฯ มีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรที่เข้าใหม่อย่างเหมาะสมและมี คุณภาพ
- 5.3 มหาวิทยาลัยฯ มีการจัดโครงสร้างและมีการบริหารบุคลากรที่เหมาะสมและตอบสนองต่อ แผนปฏิบัติการขององค์กร
- 5.4 มหาวิทยาลัยฯ มีการกำหนดนโยบายการบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของ บุคลากร
- 5.5 มหาวิทยาลัยฯ มีการกำหนดสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม ตรงกับความต้องการที่หลากหลายของ บุคลากร
- 5.6 มหาวิทยาลัยฯ เปิดรับฟังความคิดเห็นและมีการนำความคิดที่หลากหลายของบุคลากรมาใช้ให้ เกิดประโยชน์
- 5.7 มหาวิทยาลัยฯ มีการจัดระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย
- 5.8 มหาวิทยาลัยฯ มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี
- 5.9 มหาวิทยาลัยฯ มีการจัดระบบการดำเนินงานที่ดีก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรและ องค์กร
- 5.10 มหาวิทยาลัยฯ มีการวัดประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับ องค์กร
- 5.11 มหาวิทยาลัยฯ มีช่องทางการสื่อสาร / ช่องทางการรับข้อมูลที่เป็นข้อร้องเรียนของบุคลากรทั้ง ข้อมูลที่เปิดเผยและข้อมูลที่เป็นความลับ

- 5.12 มหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความผาสุกของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร
- 5.13 มหาวิทยาลัยมีระบบการยกย่องเชิดชูและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน หรือทำคุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย
- 5.14 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- 5.15 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ
- 5.16 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ
- 5.17 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับทุนวิจัยตลอดจนการเผยแพร่สู่สาธารณชน
- 5.18 มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อบริการและรองรับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป
- 5.19 มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- 5.20 มหาวิทยาลัยมีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

6. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

- 6.1 มหาวิทยาลัยมีการออกแบบ มีการบริหารจัดการ และปรับปรุงระบบงานเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายในอนาคต
- 6.2 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อกำหนดของระบบงานที่สำคัญเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- 6.3 มหาวิทยาลัยมีการวัดและตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวันว่าเป็นไปตามข้อกำหนด หรือตัวชี้วัดการดำเนินงาน
- 6.4 มหาวิทยาลัยมีการควบคุมและจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- 6.5 มหาวิทยาลัยมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน
- 6.6 มหาวิทยาลัยมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 6.7 มหาวิทยาลัยมีระบบการสร้างความพึงพอใจของบุคลากรที่มีองค์กร (นโยบายการบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)

- 6.8 มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเพื่อลดอัตราการลาออก โอนย้าย การลาป่วย ลากิจ หยุดงานของบุคลากร
- 6.9 มหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนางานจากบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้หลังจากที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม
- 6.10 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน
- 6.11 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการกับบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ
- 6.12 มหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร
- 6.13 มหาวิทยาลัยมีการจัดอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ้อมอัคคีภัย) ให้แก่บุคลากร
- 6.14 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน และบุคลากรทั้งหมด

7. ด้านผลลัพธ์

- 7.1 มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริการและกระบวนการที่มุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดี
- 7.2 มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเรื่องประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ
- 7.3 มหาวิทยาลัยได้รับความพึงพอใจจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
- 7.4 มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสม
- 7.5 มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยพร้อมที่จะร่วมคิด ร่วมทำงานอย่างเต็มที่
- 7.6 มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานทุกๆ ด้าน
- 7.7 มหาวิทยาลัยมีวิธีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร รวมถึงมีการวัด ประเมินผลที่ชัดเจน
- 7.8 มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบและควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- 7.9 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม
- 7.10 มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการด้านการเงินที่ดี
- 7.11 มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่าบุคคลทั่วไป
- 7.12 มหาวิทยาลัยได้รับผลลัพธ์เชิงบวกจากการแนะนำหลักสูตรและบริการจากศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา

- 7.13 มหาวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากศิษย์เก่าในการศึกษาต่อในหลักสูตรที่สูงขึ้น
- 7.14 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับพึงพอใจของนักศึกษาและลูกค้ากลุ่มอื่นของผู้แข่ง และมหาวิทยาลัยอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน
- 7.15 มหาวิทยาลัยได้รับความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้าอื่น ผลลัพธ์ปัจจุบันและ แนวโน้มด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นไปในด้านบวก
- 7.16 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับความสัมพันธ์ตลอดช่วงเวลาที่นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

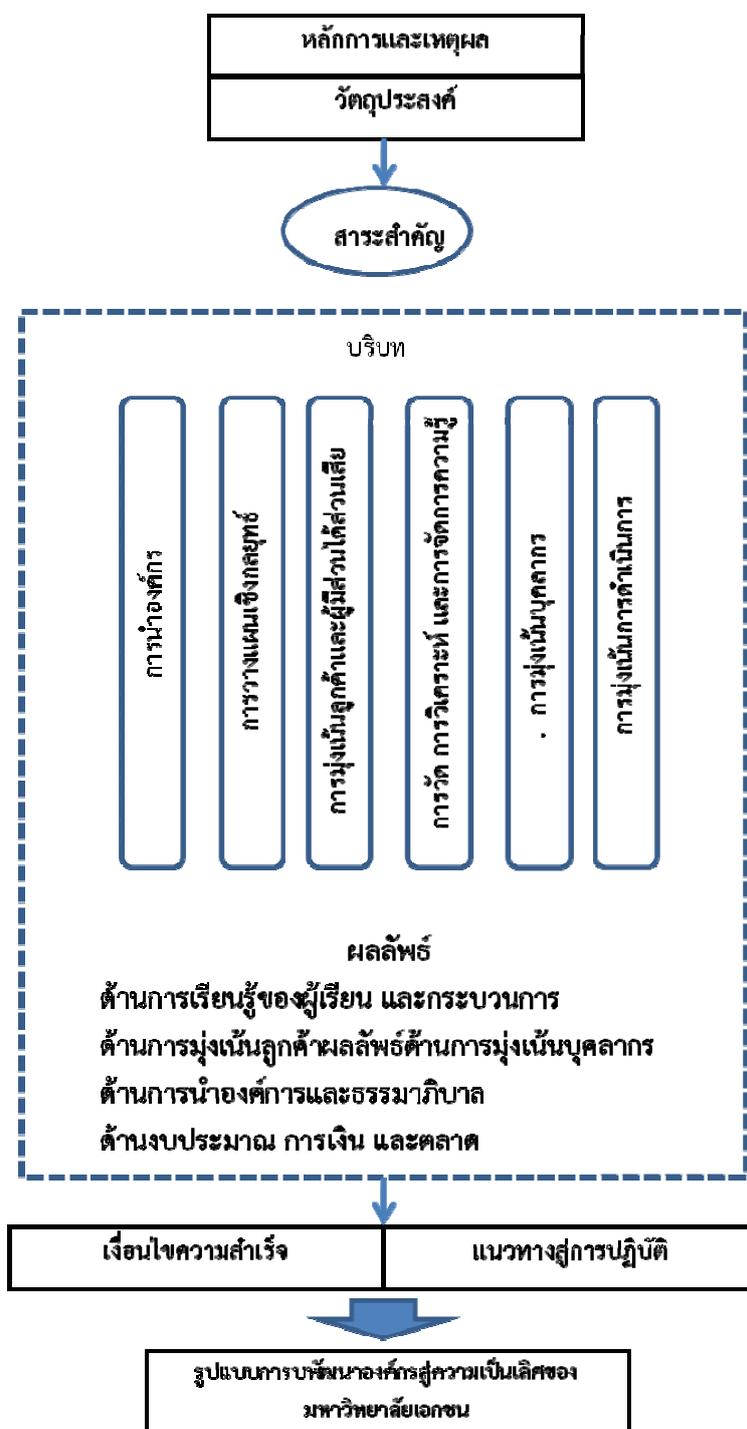
1. มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญหรือตระหนักถึงแนวโน้มใหม่/กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษา
2. มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหารระดับสูงจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายระดับมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการและเพื่อพัฒนาตามขนาดและความพร้อมของแต่ละแห่ง
3. มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)) ไปสู่การปฏิบัติแก่บุคลากร

แนวทางสู่การปฏิบัติ

1. มหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
2. มหาวิทยาลัยเอกชนพัฒนาการให้บริการและการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการให้บริการของมหาวิทยาลัย

ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน แล้ว ผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน จึงขอนำเสนอรูปแบบการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ดังภาพประกอบ 10

รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน



ภาพประกอบ 10 รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการศึกษาและวิจัย ตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้ **ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การบริหารงานในมหาวิทยาลัย สัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 5 คน เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และประเด็นหัวข้อในการสร้างเครื่องมือ **ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยแบบสอบถามสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย จำนวน 640 คน ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี และอาจารย์ประจำ ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี จากมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 19 แห่ง การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาได้โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.6-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.992 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) **ขั้นตอนที่ 3** ร่างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน **ขั้นตอนที่ 4** ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยการจัดประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยเอกชน **ขั้นตอนที่ 5** ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย

5.1.1.1 หลักการ

มหาวิทยาลัยเอกชนได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกันในระยะที่ผ่านมา การเพิ่มขึ้นของมหาวิทยาลัยเอกชนทำให้มีการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มหาวิทยาลัยแห่งใดหากไม่ปรับตัวหรือพัฒนา ก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย การพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนสู่ความเป็นเลิศให้ดียิ่งขึ้นเพื่อยังผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจึงเป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร ปัจจุบันในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นมีสภาวะการแข่งขันที่สูงและรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชน จึงต้องคิดและหาแนวทางเพื่อให้องค์กรอยู่รอด การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น ๆ อยู่ที่ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของผู้เรียน การดึงดูดให้ผู้เรียนกลุ่มใหม่ ๆ เข้ามาใช้บริการการศึกษา การรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนในฐานะลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว

5.1.1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อแนวทางปรับปรุงวิธีการพัฒนาและบริหารจัดการที่มหาวิทยาลัยเอกชนดำเนินการอยู่ให้เป็นองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
- 2) เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมตามบริบทขององค์กรต่อไป

5.1.1.3 สารสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย

- 1) การนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร
- 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ
- 7) ผลลัพธ์

5.1.1.4 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

- 1) มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญหรือตระหนักถึงแนวโน้มใหม่/กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษา
- 2) มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหารระดับสูงจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

ระดับมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการและเพื่อพัฒนาตามขนาดและความพร้อมของแต่ละแห่ง

3) มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปสู่การปฏิบัติแก่บุคลากร

5.1.1.5 แนวทางสู่การปฏิบัติ

1) มหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

2) มหาวิทยาลัยเอกชนพัฒนาการให้บริการและการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการให้บริการของมหาวิทยาลัย

5.2 ผลการศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

5.2.1 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยหมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือหมวดการนำองค์กร รองลงมาคือหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร และหมวดการมุ่งเน้นการดำเนินการ

5.2.2 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยด้านการนำองค์กรในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตของมหาวิทยาลัย

5.2.3 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการมอบทุนการศึกษาให้แก่ผู้เรียน หรือผู้เรียนในอนาคตและข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยได้รับเงินบริจาคจากศิษย์เก่าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ที่ส่งผลต่อผู้เรียนในรุ่นต่อไป

5.2.4 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย

มากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งตัวชี้วัดต่าง ๆ ใน TOR และ ตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัด (KPI) ของมหาวิทยาลัยฯ และมหาวิทยาลัยฯ โดยผู้บริหารระดับสูงได้นำผลการประเมินประกันคุณภาพทั้ง ภายในและภายนอก, ร่วมกันวิเคราะห์ตามหลักการของ SWOT เพื่อนำมา ปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีแหล่งเรียนรู้ทาง วัฒนธรรมยังเปิดให้เยี่ยมชมได้ตลอดช่วงเวลาราชการ และมีวิทยากรประจำมหาวิทยาลัยฯ ให้ความรู้ ทางวิชาการ ตอบข้อซักถามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2.5 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 5 การ มุ่งเน้นบุคลากรในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมี การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ และข้อที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความผาสุกของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่ กับองค์กร

5.2.6 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเพื่อลดอัตราการลาออก โอนย้าย การลาป่วย ลากิจ หยุดงาน ของ บุคลากร)

5.2.7 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 7 ผลลัพธ์ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือมหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับพึงพอใจของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นของผู้แข่ง และมหาวิทยาลัยอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน และมหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับความสัมพันธ์ตลอด ช่วงเวลาที่นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ ศรุตฯ ชัยสุวรรณ (2559) ที่กล่าวว่าตลาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการแข่งขันสูง แต่ละสถาบันจะอยู่ หนึ่งไม่ได้ โดยเฉพาะสถาบันขนาดเล็กที่ต้องเร่งปรับตัว สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ได้ ก็ต้องมีความ แข็งแรง มีเงินลงทุนสูงรวมถึงมีหลักสูตรที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน ซึ่งหลักสูตรที่โดดเด่นและแตกต่าง เป็นยุทธศาสตร์ของการดึงดูดนักศึกษา เพราะฉะนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยควรจะพัฒนา คุณภาพทางวิชาการเพื่อให้บัณฑิตที่จบมามีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานเป็นที่ยอมรับ ของสังคมพร้อมกับการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ก็จะช่วยทำให้ความต้องการศึกษาในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนมีเพิ่มขึ้น

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

5.2.1. รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ สำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ 7) ผลลัพธ์ เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ แนวทางสู่การปฏิบัติ

5.2.2 สภาพการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยหมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือหมวดการนำองค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Khampirat (2009) ได้ ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษา กับ การประเมินในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์สมการถดถอยยืนยันเส้นทางอิทธิพลของโมเดล โครงสร้างเชิงสาเหตุ จากการทดสอบพบว่า การนำองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการดำเนินงานให้บรรลุผลโดยความเป็นเลิศของผู้นำเป็นแนวทางกลยุทธ์และกระบวนการต่างๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของพฤทธิ เทศจีบ (2552) ได้กล่าวว่า ดำเนินงานที่ธุรกิจให้ความสำคัญอย่างชัดเจน การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้หน่วยงานและบุคลากรในองค์การทราบถึงผลสำเร็จที่องค์การต้องการได้รับ ทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร และหมวดการมุ่งเน้นการดำเนินงาน แนวคิดของพฤทธิ เทศจีบ (2552) ในมุมมองของพนักงานและบุคลากรใน องค์การ องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่ประกอบด้วย พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และ ศักยภาพในการปฏิบัติงานเหนือกว่าองค์การอื่น นอกจากนี้ องค์การมีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของ พนักงานและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพ การทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นองค์การที่กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนรวมทั้งมีการ สื่อสารที่เปิดเผยกับบุคลากรในองค์การ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Hassan (2007) พบว่า หากองค์การมีการลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์แล้วจะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพ เกิดความผูกพันและยึดมั่นต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะได้รับประโยชน์ โดยตรงคือผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การจะเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงานให้องค์การเกิดประสิทธิภาพเนื่องจากเป็นระบบที่ช่วย สนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

สภาพการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยด้านการนำองค์กร ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม สอดคล้องกับ ปรีชา ช่างขวัญยืน (2554) ที่กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาจริยศึกษา นั่นคือ

การอบรมคนให้เป็นคนดีมีศีลธรรม สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญแก่คุณธรรมและจริยธรรม การพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยก็ต้องคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรม บุคลากรของมหาวิทยาลัยก็ต้องมีจริยธรรม การจัดการต่างๆ ของ มหาวิทยาลัยก็ต้องเป็นระบบจริยธรรม และคำนึงถึงผลทางจริยธรรม ที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแบบอย่างทางความคิดและการกระทำให้แก่ นักศึกษาที่จะได้เห็นความสำคัญ ของจริยธรรม และนำไปเป็นหลักในการดำเนินชีวิตต่อไป มหาวิทยาลัยเป็นครูของสังคม และครูนั้นไม่เพียงแต่ เป็นผู้นำทางความรู้เท่านั้น จะต้องเป็นผู้นำทางความดีด้วยไม่ว่าจะเป็น จุดหมายวิธีการ กิจกรรม หรือพฤติกรรมก็ต้องมีทั้งความรู้และความดี เป็นหลัก ต้องไม่ทำชั่ว ไม่สนับสนุนการทำชั่ว ไม่วางเฉยต่อการทำชั่ว การแก้ไขและป้องกันความชั่วการสนับสนุนการทำดีและการทำให้มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในความดีเป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558) ที่กล่าวถึงองค์กรว่า หลายองค์กรมักประสบปัญหาในด้านหลายองค์กรมักประสบปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือการจ้างงานเพื่อมารับช่วงต่อ ให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น บางองค์กรประสบปัญหาในด้านการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งงานสำคัญ ๆ ของผู้บริหาร อันเนื่องมาจากตัวผู้บริหารเอง ที่อาจคัดเลือกพนักงานใหม่หรือพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งพนักงานเดิมให้มารับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้วยการใช้เกณฑ์ส่วนตัวในการพิจารณา เช่น ผู้บริหารบางท่านเลือกเพราะถูกชะตาจากบุคลิกลักษณะหรือคุณสมบัติภายนอก ผู้บริหารบางท่านเชื่อในความสำเร็จของตนเอง จึงมักเลือกพนักงานที่มีมุมมองหรือวิถีในการทำงานที่คล้ายคลึงกับตนเอง หรือ ผู้บริหารบางท่านเลือกคนโดยพิจารณาว่าจะสามารถบริหารให้อยู่ภายใต้อำนาจของตนได้หรือไม่ ซึ่งการใช้เกณฑ์ส่วนตัวในการพิจารณาเช่นนี้ ล้วนส่งผลต่อความเข้มแข็งและความเติบโตขององค์กรรวมถึงส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารในที่สุด นอกจากนี้ สภาพการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด สุวรรณฯ พลอยศรีและชาติรี ปรีดาอนันท์สุข. (2557) ผู้บริหารจะต้องศึกษารูปแบบ (Model) ในการ บริหารให้เหมาะสมกับสภาพบริบทและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเอกชน และในปัจจุบัน ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร มีความสมดุลระหว่างมุมมองใน ระยะสั้นและระยะยาวและเป็นแนวคิดเชิงระบบที่ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพขององค์กรอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล สภาพการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 3 การมุ่งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการมอบทุนการศึกษาให้แก่ผู้เรียน หรือ ผู้เรียนในอนาคต และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยได้รับเงินบริจาคจากศิษย์เก่าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ที่ส่งผลต่อผู้เรียนในรุ่นต่อไป สอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย

เอกชนในประเทศไทยของสุวรรณฯ พลอยศรีและชาติรี ปรีดาอนันท์สุข. (2557) ซึ่งพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรง ต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมากที่สุดคือ ด้านลูกค้ามีอิทธิพลโดยตรง มากที่สุด และปัจจัยด้านลูกค้า เมื่อพิจารณารายตัวแปรเชิงประจักษ์เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความพึงพอใจด้านชื่อเสียงภาพพจน์ด้านความจงรักภักดีของลูกค้า อยู่ในระดับมากที่สุด และมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31, 4.12 และ 3.70 ตามลำดับ

สภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งตัวชี้วัดต่าง ๆ ใน TOR และ ตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัด (KPI) ของมหาวิทยาลัยฯ และมหาวิทยาลัยฯ โดยผู้บริหารระดับสูงได้นำผลการประเมินประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก, ร่วมกันวิเคราะห์ตามหลักการของ SWOT เพื่อนำมา ปรับปรุงผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมยังเปิดให้เยี่ยมชมได้ตลอดช่วงเวลาราชการ และมีวิทยากรประจำมหาวิทยาลัยฯ ให้ความรู้ทางวิชาการ ตอบข้อซักถามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ สอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ของชนิดา มิตรานันท์. (ม.ป.ป.) ที่วิจัยพบว่า วิธีการดำเนินการที่จะทำให้ผลงานวิจัยทั้งระดับประเทศและระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น ได้แก่ มอบหมาย ภาระงานให้คณาจารย์อย่างเหมาะสม เพิ่มอัตราคณาจารย์ให้เพียงพอกับภาระงานในปัจจุบัน ต้องพัฒนาศักยภาพ ภาษาอังกฤษของคณาจารย์ สนับสนุนทุนวิจัยภายใน และสนับสนุนงบประมาณให้คณาจารย์เข้าร่วมประชุมระดับ นานาชาติ (International Conference) และการศึกษางานดูงานต่างประเทศ โดยมีนโยบายการสร้างวัฒนธรรม การเข้าร่วมประชุมวิชาการ (Conference) และสร้าง ความตระหนักถึงประโยชน์ของการตีพิมพ์ผลงานวิจัยแก่ คณาจารย์ทุกคน การสร้างระบบเสริมกำลังใจในการทำงานแก่อาจารย์การสรรหานักวิจัยดีเด่น การให้รางวัลอาจารย์ผู้สอนดีเด่นการสร้าง อาจารย์เกียรติคุณและการให้รางวัลนักบริการชุมชนดีเด่นเป็นมาตรการเสริมกำลังใจที่ควรนำมาใช้ ซึ่งทุกมาตรการมีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากการให้การเสริมกำลังใจเป็นวิธีส่งเสริมคุณภาพของอาจารย์ประการหนึ่ง Seldin และTukman (1990) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความผาสุกของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ดังที่ Earth Institute: World Happiness Report 2012 ที่เสนอตามมุมมองความสุขว่าการที่คนเรามีความสุขไม่ได้มาจาก

ความมั่งคั่งหรือร่ำรวยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น มีเสรีภาพทางการเมือง ปัจจัยสนับสนุน สวัสดิการทางสังคม ตลอดจนการปราศจากปัญหาเรื่องคอร์รัปชันเป็นสิ่งสำคัญกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับระดับของรายได้ที่ช่วยให้คนในสังคมมีความสุข (Helliwell et al., 2012) จากคำกล่าวดังกล่าวทำให้ทราบว่า การจัดการความสุขสามารถจัดการปัญหาต่างๆ และสร้างความสุขในชีวิต ประจำวันตลอดจนความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ของนฤมล แสงผล (2554) ที่วิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสุขในการทำงาน

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนหมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินงานในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นการสร้างต้นแบบหรือการแบบอย่างที่ดีของอาจารย์และบุคลากรให้แก่ นักศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องมีการจัดอบรมและทำความเข้าใจในการปฏิบัติตนเป็นคนดี สอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพของอาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย ปทุมธานี ของวุฒิเลิศ เทวกุล (2554) ที่พบว่าอาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานีมีการปฏิบัติตาม จรรยาบรรณวิชาชีพอาจารย์ด้านการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เสียสละ อดทน ซื่อสัตย์ สุจริตอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะในประเด็นของการมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อนักศึกษามีความรับผิดชอบต่อชั้นเรียน ต่อนักศึกษาและต่อเนื้อหาวิชาที่สอน รองลงมาคือ ด้าน การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานเยี่ยงกัลยาณมิตร ช่วยเหลือ ส่งเสริม และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะใน ประเด็นของการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเพื่อลดอัตราการลาออก โอนย้าย การลาป่วย ลากิจ หยุดงาน ของบุคลากร สอดคล้องกับกรณีศึกษาของกร Rice and Austin (1990 : 23-40) พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการ ทำงานของ อาจารย์คือการสร้างระบบเสริมกำลังใจ ไม่ว่าจะ เป็นชื่อเสียงทางวิชาการ การยอมรับใน สาขาวิชาซึ่งจะ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและส่งผลดีต่อการสอนของอาจารย์รวมทั้งการมีระบบการ ประเมินคุณภาพงานของอาจารย์ต้องชัดเจนตรวจสอบได้ อีกทั้ง ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ได้กล่าว ว่าการสื่อสาร หลากหลายช่องทางทั้งทางคำพูด การเขียน การแสดงออกทางปฏิกริยา ลักษณะท่าทาง รวมทั้งมีการ สนทนาเพื่อรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคล เพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา ลักษณะ ของข้อมูลข่าวสารรายละเอียดต้องมีความถูกต้องชัดเจนต่อเนื่องทันต่อ เหตุการณ์ส่งผลให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานโดยอาศัยช่องทางที่หลากหลายเป็นส่วนหนึ่ง ที่ช่วยให้งานจัดกิจกรรม ประสบความสำเร็จ

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนหมวด 7 ผลลัพธ์ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ดังที่จรัส สุวรรณเวลา (2551) ได้กล่าวว่าจากการที่มหาวิทยาลัยเอกชนมีความเป็นองค์กรธุรกิจและการจัดการศึกษาถือเป็นบริการประเภทหนึ่งทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการ บริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่นักศึกษาการสนองตอบความต้องการนี้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นของผู้แข่ง และมหาวิทยาลัยอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน และมหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับความสัมพันธ์ตลอดช่วงเวลาที่นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับกับผลงานวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยของสุวรรณา พลอยศรีและชาติรี ปริดาอนันท์สุข. (2557) ที่วิจัยพบว่าความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เมื่อพิจารณารายตัวแปรเชิง ประจักษ์เรียงจากมากไปหาน้อย คือด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านทรัพยากร มนุษย์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75, 3.74 และ 3.70 ตามลำดับ

5.2.3 รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของหลักการ วัตถุประสงค์ สำคัญ 7 หมวด เงื่อนไขความสำเร็จ และแนวทางสู่การปฏิบัติพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือเงื่อนไขความสำเร็จ ข้อ 1.มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญหรือตระหนักถึงแนวโน้มใหม่/กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษา และแนวทางสู่การปฏิบัติ ข้อที่ 1. มหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ ของภาวนากิตติ วิมลชัยและคณะ (2555) ที่พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ ด้านผู้บริหาร ยังไม่เห็นความสำคัญในการนำเอาเกณฑ์ฯไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ขาดความรู้ความเข้าใจรายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของเกณฑ์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง รวมทั้งมุ่งหวังคะแนนการประเมินตามเกณฑ์มากกว่าผลการปฏิบัติจริงโดยไม่ได้นำเอาผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดด

และข้อที่มีมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สารระสำคัญ หมวด 7 ผลลัพธ์ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Khampirat (2009) ได้ ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษา กับ การประเมินใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์สมการถดถอยยืนยัน เส้นทางอิทธิพลของโมเดล โครงสร้างเชิงสาเหตุ จากการทดสอบพบว่า การนำองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน ที่สำคัญที่สุดเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการดำเนินงานให้บรรลุผลโดยความเป็นเลิศของผู้มาเป็นแนวทาง กลยุทธ์และกระบวนการต่างๆ นอกจากนี้มี องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นลูกค้าการจัดการกระบวนการ วัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดย องค์ประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์

รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเป็นไปได้โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของหลักการ วัดถูประสงค์ สารระสำคัญ 7 หมวด เงื่อนไขความสำเร็จ และแนวทางสู่การปฏิบัติพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หลักการ และ ข้อที่มีมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สารระสำคัญ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร สอดคล้องกับ Hawk (2004) ที่พบว่าโมเดลมัลคัมบัลด์ริจ มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษาดำเนินการแปลและเรียบ เรียงจากเกณฑ์ดังกล่าวได้เป็นเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence : EdPEX) ประกอบด้วย การ ดำเนินงาน 7 หมวดคือ หมวด 1 การนำองค์กรหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การ มุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงานหมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาใช้ เป็น กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาให้ มีคุณภาพ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือปัจจัยด้านลูกค้าเป็นสำคัญเนื่องจากปัจจัยด้านลูกค้ามีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนสูงสุด และรองลงมาคือปัจจัยด้านกระบวนการภายใน ดังนั้นถ้า ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการแข่งขันจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่อความต้องการและการรับรู้จากลูกค้า(ผู้เรียน) ในการที่จะสร้างความพึงพอใจของผู้เรียนได้นั้น สามารถทำได้โดยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด

5.3.1.2 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรโดยการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนดำเนินงานโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเจ้าของ จึงเกิดการลาออกและเข้าใหม่จึงมีค่อนข้างสูง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อตรวจสอบสมาชิกในองค์กร

5.3.2.2 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์แยกตามคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยในเชิงลึกมากกว่านี้ เช่น การวิเคราะห์ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนแยกตามขนาดของมหาวิทยาลัย หรือแยกประเภททำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัย

5.3.2.3 ควรศึกษาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านต่างๆตามข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาและการดำเนินงาน ที่เป็นเลิศที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

5.3.2.4 ภาพพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศเกิดจากการจัดการขององค์กรทุกระดับ โดยเริ่มต้นจากการมีผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำที่ดี มีศักยภาพในการบริหารงานให้มีมาตรฐานสูง บริหารคนให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำพร้อมที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุข

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ ใจดี. (2557). “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน.” **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์**. 4(1) : 1-15.
- กิตติ ศศิวิมลลักษณ์. (2557). “องค์ประกอบคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.” **วารสารการจัดการคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง**. 7(1) : 56-64.
- กิตติชัย เกษมศานต์. (2553). “การสร้างแบรนด์หรือชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัยมีผลต่อความภักดีต่อมหาวิทยาลัยของนักศึกษา: กรณีศึกษา กลุ่มวิชานิตยศิลป์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.” **วารสารวิชาการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**. 10(1) : 10-15.
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2556). “การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (พฤษภาคม – มิถุนายน 2552). “สร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชน.” **โปรดักทิวิตี เวิลด์ (Productivity world)**. 14(80) : 57-62.
- ขวัญดาว แจ่มแจ่ม. (เมษายน – มิถุนายน 2556). “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง”. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 15(2) : 86 – 96.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). **ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทนา แสนสุข. (มกราคม - เมษายน 2557). “ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย” **วารสารสมาคมนักวิจัย**. 19(1) : 34-46.
- จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว. (2558). “ผู้บริหารกับการนำองค์กร.” **กรุงเทพธุรกิจ**. วันที่ 17 กันยายน 2558. 17 : 2.
- จิตติมา อัครธิติพงศ์. (เมษายน - พฤษภาคม 2557). “พอล สตีล กลั่นสูตรลัดเอกซ์เรย์องค์กรเป็นเลิศ” หน้า Management **หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์** 21(1117) : 5-7.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2555). **การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพคน งาน และองค์กร**. กรุงเทพฯ : สถาบันการพัฒนาชุมชน.

- จิราภรณ์ ชันทอง. (2556). “อิทธิพลการมุ่งเน้นการตลาด การจัดการของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน” *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*. 4(2) : 47-60.
- จุมพล หนีมพานิช. (2554). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร หน่วยที่ 1-7. พิมพ์ครั้งที่ 25. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- เจตนา เมืองมูล. (2551). *รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ใจชนก ภาคอืด. (2555). *การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ชนิดา มิตรานันท์. (ม.ป.ป.). “แนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของภาคการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.” *ในการประชุมวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.*
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (กรกฎาคม 2555). “อุดมศึกษา’ วิกฤติอาจารย์กว่า 3 หมื่นไร้ตำแหน่งวิชาการ”. *กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันเสาร์ที่ 14 กรกฎาคม 2555.*
- ชิษณุพงศ์ ทองพวง. (2556). *องค์ประกอบการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน.*
- ฐิติกร พูลภัทรชีวิน. (2553). *วิจารณ์เรื่ององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Thomas J. Peter & Robert H. Waterman Jr. “In Search of Excellent”). โฟสต์, 5, 37*
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์.(2551). *พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น*
- ธนา ศิริวิไลภ และ ชัยพงษ์ พงษ์พาณิชย์. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มติชนปากเกร็ด.*
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด .*
- ธัญชนก ธิติพงศ์วิวัฒน์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.*

- ธีรศักดิ์ ดาแก้ว. (2553). **ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดปีการศึกษา 2551-2552**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- นฤมล แสงวงผล. (2554). **ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นำทิพย์ วิภาวิน. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2551). “เคล็ดลับในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ.” **วารสารห้องสมุด**. 52(2) : 40-44.
- นิคม แก้วสา. (2548). **การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3**. งานครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9)**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- _____. (2556). **แนวคิดและแนวทางในการทำการวิจัยที่มีประสิทธิผล**. บรรยายพิเศษ หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ประดิษฐ์ อารยะการกุล. (2547). **การพัฒนากิจกรรมการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประทีป มีเอียด. (2554). **กระบวนการพัฒนาองค์การของโรงเรียนยอดนิมระดับมัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้**. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ปรีชา ช่างขวัญเย็น. (2554). **คุณธรรม จริยธรรมของสภามหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ : สถาบันคลังสมองของชาติ.
- พงษ์ภิญโญ แม้นโกศล. (กรกฎาคม - กันยายน 2556). “กลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของ คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน”. **วารสารสุทธิปริทัศน์**. 27(83) : 16-35.
- พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. (2556). **ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พฤทธิ์ เทศจีป. (กรกฎาคม - กันยายน 2552). “การถอดถอนขององค์การและแนวทางปรับตัว สู่ความเป็นเลิศ.” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**. 29(3) : 206-218.

- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. (2551). **ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2547). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชา ระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ**. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศากุล. (2559). **ระบบการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างยั่งยืน (Service Quality Sustainable Development)**. กรุงเทพฯ : สถาบันฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำด้านการพัฒนาการบริการลูกค้าอย่างมีระบบ.
- พีรภาว พุแค. (2551). **ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเอกชน กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี**. การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พีรศักดิ์ สิริโยธิน. (2556). **การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX)**. นครราชสีมา : สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ภาวนา กิตติวิมลชัย. (2555). **การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่. (2559). **การจัดการองค์กรและสถาบันการศึกษา**. ได้มาจาก cyberu.northcm.ac.th/mdata/12/PDF/012.pdf เปิดดูเมื่อ 16 เมษายน พ.ศ. 2559
- ระติกรณ นียมะจันทร์. (กุมภาพันธ์ - กรกฎาคม 2558). “ปัจจัยของการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา.” **วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. 9(2) :147-157.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. (พฤศจิกายน 2556). **การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX)... เราทำได้ (อย่างไร)... ในโครงการประชุมชี้แจงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**
- ราชกิจจานุเบกษา. (2554). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

- รัตติยา วงศ์หิรัญตระกูล และ ชยุต วิจิตรสุนทร. (2558). **แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนบ้านโป่งแดง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1** รายงานสืบเนื่องการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ (Proceedings) เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือครั้งที่ 15, วันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2558. หน้า 1159-168.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด.
- ลดาวรรณ บุญล้อม. (2553). **ลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ**. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรลักษณ์ ศรีกันทา. (2555). **การสื่อสารอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- วัลยาภรณ์ พังสุภุติ. (2550) . **HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization**. เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการและการบรรยาย วันที่15-16 พฤศจิกายน 2550 ณ โรงแรม มิราเคิลแกรนด์คอนเวนชั่นกรุงเทพ. กรุงเทพฯ : สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- วาสนา บุญญาพิทักษ์. (กันยายน – ธันวาคม 2556). “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพ การศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย”. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี**. 24(3) : 78-98.
- วิเชศ คำบุญรัตน์ และเลิศชัย สุธรรมานนท์. (2557). **ตัวแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**. การประชุม วิชาการปัญญาภิวัฒน์ครั้งที่ 4 9 พฤษภาคม 2557 สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัทธนวิซการพิมพ์ จำกัด.
- วิมลมาศ บัวเพชร และไกรชิต สุตะเมือง (2556). “ปัจจัยด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อ ความภักดีต่อแบรนด์เทสโก้ โลตัส ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร.” **วารสารการตลาด และการสื่อสาร**. 1(1) : 65-80.

- วิโรจน์ จีระประภานนท์. (2557). การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ : กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) Changing the Organization for Excellence: A Case Study of CAT Telecom PCL. นักศึกษาโครงการปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ห้อง 19-401 อาคาร 19 มหาวิทยาลัยสยาม
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). “ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถการ.
- วีระชัย ตันติวีระวิทยา. (2537). **ดั้นด้นหาความเป็นเลิศ = In search of excellence / Thomas J. Peters และ Robert Ho Waterman, Jr.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์. (2550). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีระศักดิ์ จินารัตน์. (มกราคม – มิถุนายน 2558). **อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย.** วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. 4(1). : 1-26.
- วุฒิชัย ธนาพงศธร และคณะ. (2552). รายงานวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อกำกับติดตามการจัดการอุดมศึกษา ตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษาและกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับ 2 (พ.ศ. 2551-2565). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- วุฒิเลิศ เทวกุล. (มกราคม – เมษายน 2554). “จรรยาบรรณวิชาชีพของอาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยปทุมธานี.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี. 3(1) :128-135.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (2549). **ปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน.** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
- _____. (2559). “การปรับตัวสู่ความเป็นเลิศเมื่อเกิดภาวะถดถอยของอุดมศึกษาเอกชนไทย.” รายงานสืบเนื่องในการประชุมวิชาการระดับชาติ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ประจำปี 2559 มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น วันที่จัด 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2559. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- ศิริพร วิษณุหิมาชัย, (2548). การสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพและคุณค่าในงานบริการ. การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- โศภิต มิตรานันท์. (2546). **ศึกษาการดำเนินการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงสาธารณสุข ในเขตภาคกลาง**. ปรินูญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหาร การศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สถานอารยธรรมศึกษา โขง-สาละวิน มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2557). **การจัดการกระบวนการ – ระบบบริหารด้านพัฒนาคุณภาพ**. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.(2558). **Succession Planning Management : เตรียมความพร้อม สู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น. (2557). **โครงการฝึกอบรมหลักสูตร ความรู้เพื่อ การบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ “LEADER” Excellence Program**. 7(2) : 12.
- สมพร ศิลป์ สุวรรณ. (2550). **HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization**. (เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการและการบรรยาย วันที่15-16 พฤศจิกายน 2550 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์คอนเวนชั่น กรุงเทพฯ). กรุงเทพฯ : สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่ง ประเทศไทย.
- สมาน อัสวภูมิ. (มกราคม – เมษายน 2559). **“ความเป็นเลิศและการจัดการความเลิศ.” วารสาร บริหารการศึกษาบัวบัณฑิต**. 16(1) : 1-7.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2550). **พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- _____. (2556). **สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด** เปิดดูใน<http://www.mua.go.th/muaold/>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2554). **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). **คู่มือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)พ.ศ. 2558**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). (2555). **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม พ.ศ. 2555 – 2558 ระดับอุดมศึกษา ฉบับสถานศึกษา 2554**. กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน).
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **แนวโน้มการบริหารอุดมศึกษาไทยใน 5 ปี ข้างหน้า**. ได้มาจาก <http://www.taa.or.th/index.php>. เปิดดูเมื่อเมื่อ 12 มกราคม 2559.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). “กลุ่มธุรกิจบริการด้านการศึกษาลักษณะ และประเภทของธุรกิจ.” **กฎหมายและข้อผูกพันของไทยในเวทีต่างๆ**. ได้มาจาก <http://www.sme.go.th/th /images/data/es/download/pdf>. เปิดดูเมื่อ 16 เมษายน พ.ศ. 2559.
- สุทธิ สีนทอง.(2550). **พัฒนาองค์กรให้เป็นเลิศด้วยกลยุทธ์ง่ายๆ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุนันทา ปางจตุติ. (2552). **กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสื่อสารภาครัฐและเอกชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุบิน ยุระรัช. (ตุลาคม – ธันวาคม 2556). “การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตไทยสู่อาเซียน” **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 15(4) : 142-153
- สุภาพร พงศ์ภิญโญโอภาส. (2556). “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ”.**วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 15(2) :67-79.
- สุรพงษ์ มาลี. (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2550). “Howard Gardnerกับจิตสาธารณะ : อีกรูมมองหนึ่งของแนวคิดทุนมนุษย์.” **วารสารข้าราชการ**. 52(6) : 62-67.
- สุวรรณา พลอยศรีและชาติรี ปรีดาอนันตสุข. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2557). “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย.” **วารสารการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง**. 7(2) : 127-145.

เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ และคณะ. (มกราคม – พฤษภาคม 2559). “ความสัมพันธ์ระหว่าง แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งกับ การบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.” **วารสารวิชาการ ฉบับ สังคมศาสตร์ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี**. 22(1) : 79-86.

อโนทัย แทนสวัสดิ์. (2553). การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ **คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2555). **แนวคิดการพัฒนางองค์การ (Organization Development) ตอนที่ 1**. ได้มาจาก <http://peoplevalue.co.th/354/> เปิดดูเมื่อ 25 เมษายน พ.ศ. 2559.

อุทัย ดุลยเกษม. (มกราคม 2547). “ปรารมภ์เรื่องความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” **สถานปฏิรูป**. 6(69) : 62-63.

_____. (2556). “ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว” **วารสารเทคโนโลยีภาคใต้**. 6(2) : 105-109.

BNET Business Dictionary. (2000). **Business definition for: Excellence**. Retrieved April 30, 2012, from <http://dictionary.bnet.com/definition/excellence.html>

Boal, K. B. & Schultz, P. L. (2007). “Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems”. **The Leadership Quarterly**, 18(4) : 411-428.

Collins Pocket Thesaurus. (2014). **Color Edition, London: Collins, 1992. Designing a Culture of Excellence**. Available online www.sparkss.com. Retrieved in January 2014.

Deporter, Bobbi. (2000). **The 8 Keys of Excellence: Principles to Live By**. FL : Forum Learning.

Harman, G. (1996). **Quality assurance for Higher Education: Developing in managing quality assurance for Higher Education system and instructions in Asia and the Pacific**. Bangkok : Unesco.

Hassan, A. (2007). “Human resource development and organizational values”. **Journal of European industrial training**. 31(6): 435-448.

- Hawk, B. J. (2004). **Baldrige Criteria for Performance Excellence in Millions Public School: Understanding and Implementation**. Retrieved November 1, 2014, from Website : <http://wwwlib.umi.com>
- Helliwell, J. F., Layard, R., and Sachs, J. (Eds.). (2012). **World happiness report**. New York : Earth Institute.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. **Business Horizons**, 53(5), 437-444.
- Kanji, G. K., Abdul Malek bin A. Tambi, & Wallace, W. (1999). "A comparative study of quality practices in higher education institutions in the US and Malaysia". **Total Quality Management**, 10(3), 357-371.
- Khampirat, Buratin. (2009). **Application of Baldrige Education Criteria on the Assessment of an Autonomous University in Thailand**. European Conference on Educational Research (ECER), September, 2009.
- Maitland, R. (2002). "Due Consideration". **People Management**. 8(2) : 51.
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2011-2012). **The 2011-2012 Education Criteria for Performance Excellence –Item Number T1534**. [Online]. Retrieved July 2011. from http://www.nist.gov/baldrige/publications/2011_2012_Education_Criteria.pdf.
- O' Neill, M. . 2002. **Nonprofit Nation : A New Look at the Third American** , San Francisco : Jossey-Bass
- QS Stars. (2012). **QS Stars methodology**. Retrieved July 30, 2012, from <http://www.topuniversities.com/qsstars>, <http://content.qs.com/qs/Methodologyv4.pdf>
- Rice, E.R., & Austin, A.W. (1985). **Achieving Educational Excellence**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Satjawatana, P., 2014. (Nov-Dec). "Live & Learn@CMMU." **MBA Journal**. 16 :106-107.
- Seldin, P., & Tukman, T. (1990). **How Administrator Can Improve Teaching : Moving from Talk to Action in Higher Education**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Suri, R K, S Amin. (2013). "Leadership, Becpem and The Route to Quality Management in Private Management Institutes with Specific Reference to DELHI – NCR." **Asian Journal of Research in Business Economics and Management**. 3(5) : 29–61.

The Malcolm Baldrige National quality award. (2012). **2011–2012 Criteria for Performance Excellence**. Retrieved July 10, 2012, from http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf

Van Assen, Marcel, Van den Berg, Gerben, and Pietersma. (2009). **Key Management Models : The 60+ Models to Know**. Harlow : Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

- จดหมายขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์
- บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย
- ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย
- ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิจัย
- คำสั่งแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ
(Connoisseurship)

ภาคผนวก ค.

- ประเด็นการสัมภาษณ์ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยรัฐที่เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- แบบสอบถามสภาพการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน



แบบสอบถาม

เรื่อง สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับความเห็นของท่านและระบุข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ต้องมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอุดมศึกษาเอกชนแห่งนี้ไม่น้อยกว่า 5 ปี

4. แบบสอบถามมีทั้งหมด 10 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในสถาบันอุดมศึกษา ลักษณะของคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Checklists)

ตอนที่ 2 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 2 สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับมาก
3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับน้อย
1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการนำองค์กร					
1.1 ผู้นำระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมนั้น สู่การปฏิบัติไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร					
1.2 ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงผลประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนด เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน					
1.3 ผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม โดยมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง					
1.4 ผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม					
1.4 ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมถึง การสร้างนวัตกรรม					
1.5 ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ ตลอดจน เกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและ ระดับบุคคล					
1.6 ผู้นำระดับสูงพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้ นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นได้รับประสบการณ์ที่ตัวอย่างสม่ำเสมอและ ส่งเสริม ให้นักศึกษามีความผูกพันกับมหาวิทยาลัย					
1.7 ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมและความกล้า เสี่ยงด้วยปัญญาทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และมีความคล่องตัว					

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1.8 ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตของมหาวิทยาลัย					
1.9 ผู้นำระดับสูงมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั้งองค์กร					
1.10 ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับนักศึกษาและการบริหารของมหาวิทยาลัย					
1.11 ผู้นำระดับสูงดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร					
1.12 ผู้นำระดับสูงดำเนินการระบุสิ่งที่ต้องทำในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ					
1.13 ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงและดำเนินการเรื่องการสร้างคุณค่า และทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ มาพิจารณา					
1.14 ผู้นำระดับสูงมีความรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง					
1.15 ผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม					
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
2.1 มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
2.2 มหาวิทยาลัยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด					
2.3 มหาวิทยาลัยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการพัฒนางานองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินการขององค์กรในอนาคตให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้					
2.4 มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร					
2.5 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล					

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
2.6 มหาวิทยาลัยมีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวเกี่ยวกับขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					
2.7 มหาวิทยาลัยมีระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ					
2.8 มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารและทำความเข้าใจให้กับบุคลากร / ผู้ปฏิบัติทุกระดับ ในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน					
2.9 มหาวิทยาลัยมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล					
2.10 มหาวิทยาลัยจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับแผนและเพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน					
3. ด้านการมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
3.1 มหาวิทยาลัยมีช่องทางสารสนเทศสำหรับให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ที่สะดวก ครบถ้วน					
3.2 มหาวิทยาลัยมีช่องทางสารสนเทศที่สามารถให้ผู้รับบริการให้ข้อมูลย้อนกลับได้					
3.3 มหาวิทยาลัยมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการเก็บฐานข้อมูลนักเรียน รวมถึง มีการวัดประเมินเพื่อนำผลมาพัฒนาการดำเนินงาน					
3.4 มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารความไม่พึงพอใจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป ให้เหนือกว่าความคาดหวัง					
3.5 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาเพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ทั้ง นักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไปให้สูงกว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นคู่แข่ง					
3.6 มหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์					
3.7 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ เช่น งานทะเบียน/ งานการเงิน / งานสาธารณูปโภค ฯลฯ					
3.8 มหาวิทยาลัยมีการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต					
3.9 มหาวิทยาลัยมีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา					
3.10 มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ					

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
3.11 มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการประเมินจากศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการในด้านต่างๆ					
3.12 มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อร้องเรียนของนักศึกษา และข้อร้องเรียนนั้นได้รับการแก้ไขภายใน 15 วันทำการ					
3.13 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
3.14 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินโครงการสหกิจศึกษา ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาในอนาคต					
3.15 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการดำเนินโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้และเป้าหมายที่กำหนด					
3.16 มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เครือข่ายต่างๆ)					
3.17 มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ตลอดจนการรับรู้ถึงผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม					
3.18 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำคู่มือการให้บริการด้านต่างๆ ที่นักศึกษา / ผู้รับบริการมีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริการนั้น ๆ					
3.19 มหาวิทยาลัยมีการมอบทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษา					
3.20 มหาวิทยาลัยได้รับเงินบริจาคจากศิษย์เก่าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ที่ส่งผลต่อนักศึกษา ในรุ่นต่อไป					
3.21 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานจัดกิจกรรมให้ศิษย์เก่าได้เข้าร่วมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
3.22 มหาวิทยาลัยมีระบบการเปิดรับข้อมูลจากการรับฟังจากนักศึกษาและนักศึกษา กลุ่มอื่น					
3.23 มหาวิทยาลัยมีระบบการเปิดรับข้อมูลจากการรับฟังนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นในอนาคต					
3.24 มหาวิทยาลัยมีการศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงาน					

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
4.1 มหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร					
4.2 มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการ ประจำวันและผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร					
4.3 มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์และทบทวนตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าตัววัดผลการดำเนินงานและผลที่ได้นั้นตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด					
4.4 มหาวิทยาลัยมีวิธีการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการทำงานและวิธีปฏิบัติของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานไปยังหน่วยงานอื่นๆ					
4.5 มหาวิทยาลัยใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินงานไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
4.6 มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่มั่นใจได้ว่ามีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ข้อมูลเป็นปัจจุบัน และมีความปลอดภัย					
4.7 มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร					
5.1 มหาวิทยาลัยมีการประเมินขีดความสามารถและอัตราของกำลังบุคลากรที่มีอยู่					
5.2 มหาวิทยาลัยมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรที่เข้าใหม่อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ					
5.3 มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างและมีการบริหารบุคลากรที่เหมาะสมและตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการขององค์กร					
5.4 มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายการบริการ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร					
5.5 มหาวิทยาลัยเปิดรับฟังความคิดเห็นและมีการนำความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์					
5.6 มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย สนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร					

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
5.7 มหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร					
5.8 มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสาร / ช่องทางการรับข้อมูลที่เป็นข้อร้องเรียนของบุคลากรทั้งข้อมูลที่เปิดเผยและข้อมูลที่เป็นความลับ					
5.9 มหาวิทยาลัยมีการวัดประเมินความผาสุกของบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร					
5.10 มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อบริการและรองรับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป					
5.11 มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ					
5.12 มหาวิทยาลัยมีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร					
6. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ					
6.1 มหาวิทยาลัยมีการออกแบบ มีการบริหารจัดการ และปรับปรุงระบบงานเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายในอนาคต					
6.2 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อกำหนดของระบบงานที่สำคัญเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
6.3 มหาวิทยาลัยมีการวัดและตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวันว่าเป็นไปตามข้อกำหนด หรือตัวชี้วัดการดำเนินงาน					
6.4 มหาวิทยาลัยมีการควบคุมและจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
6.5 มหาวิทยาลัยมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนและการทำงาน					
6.6 มหาวิทยาลัยมีระบบการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีองค์กร (นโยบาย การบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)					
6.7 มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเพื่อลดอัตราการลาออก โอนย้าย การลาป่วย ลากิจ หยุดงาน ของบุคลากร					
6.8 มหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนางานจากบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้หลังจากที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม					

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
6.9 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน					
6.10 มหาวิทยาลัยมีระบบการยกย่องเชิดชูและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานการเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน หรือทำคุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย					
6.11 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
6.12 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ					
6.13 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ					
6.14 มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับทุนวิจัย					
9 ตลอดจนการเผยแพร่สู่สาธารณชน					
6.15 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการกับบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ					
6.16 มหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร					
6.17 มหาวิทยาลัยมีการจัดอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ่อมอค์คีย์) ให้แก่บุคลากร					
6.18 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน และบุคลากรทั้งหมด					
7. ด้านผลลัพธ์					
7.1 มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริการและกระบวนการที่มุ่งเน้นนักศึกษาที่ดี					
7.2 มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเรื่องประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ					
7.4 มหาวิทยาลัยได้รับความพึงพอใจจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป อยู่ในเกณฑ์ที่ดี					
7.5 มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสม					
7.6 มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรและมีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัย					

สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
7.7 มหาวิทยาลัยมีวิธีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร รวมถึงมีการวัด ประเมินผลที่ชัดเจน					
7.8 มหาวิทยาลัยมีการตรวจสอบและควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ					
7.9 มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม					
7.10 มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินการด้านการเงินที่ดี					
7.11 มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป					
7.12 มหาวิทยาลัยได้รับผลลัพธ์เชิงบวกจากการแนะนำหลักสูตรและบริการจากศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา					
7.13 มหาวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากศิษย์เก่าในการศึกษาต่อในหลักสูตรที่สูงขึ้น					
7.14 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นของผู้แข่ง และมหาวิทยาลัยอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการ ที่คล้ายคลึงกัน					
7.15 มหาวิทยาลัยได้รับความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ผลลัพธ์ปัจจุบันและ แนวโน้มด้านความผูกพันของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นเป็นไปในด้านบวก					
7.16 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำข้อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยกับระดับความสัมพันธ์ ตลอดช่วงเวลาที่นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้
เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปพัฒนาต่อไป

ภาคผนวก ข.

- รายชื่อและตำแหน่งของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัย เอกชน โดยการสัมภาษณ์
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชน
- รายชื่อและตำแหน่งของผู้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชน

รายชื่อผู้มีส่วนร่วมในสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ
เรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1. ศาสตราจารย์อาวุธ ศรีศุกรี

อุปนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา
สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 216 ที่สำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา จังหวัดกรุงเทพมหานคร

2. ศาสตราจารย์นายแพทย์วุฒิชัย ธนาพงศธร

อดีตคณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ
ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 216 ที่มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม

3. ผู้ช่วย216ศาสตราจารย์ ดร.รัฐชาติ มงคลนาวิน

อดีตผู้อำนวยการบดี และหัวหน้าภาควิชาฟิสิกส์ คณะวิทยาศาสตร์
สาขาวิชาฟิสิกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ที่คณะวิทยาศาสตร์
สาขาวิชาฟิสิกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. รอง216ศาสตราจารย์แพทย์หญิงปรียานุช แยมวงษ์

รองคณบดีและผู้อำนวยการโรงเรียนแพทย์ศิริราช
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ที่ โรงพยาบาลศิริราช
จังหวัดกรุงเทพมหานคร

5. ศาสตราจารย์กิตติคุณนายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558
216นายกสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และอดีตอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม
สภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. จอมพงศ์ มงคลวนิช
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กรองทิพย์ นาควิเชตร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ตันยะ
5. อาจารย์ ดร. ณิชฐวัฒน์ วงษ์ชวลิตกุล

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรุดา ชัยสุวรรณ
วัน เดือน ปีเกิด	24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2514
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	47 หมู่ 8 ถนนมิตรภาพ ตำบลหมื่นไวย อำเภอ เมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
ประวัติการศึกษา	
ปีการศึกษา 2535	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (โสตทัศนศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปีการศึกษา 2542	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (หลักสูตรและการสอน) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปีการศึกษา 2549	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล



Model of Organization Development for The Excellence
of Private Universities

Assistant Professor Dr. Saruda Chaisuwan

Research Funded by Vongchavalitkul University

February 2017



รูปแบบการพัฒนารองครสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรุดา ชัยสุวรรณ

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
กุมภาพันธ์ 2560



Model of Organization Development for The Excellence
of Private Universities

Assistant Professor Dr. Saruda Chaisuwan

Research Funded by Vongchavalitkul University

February 2017

All rights reserved by Vongchavalitkul University



รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรุดา ชัยสุวรรณ

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
กุมภาพันธ์ 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล